



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO:

"INFLUENCIA DE LAS HORAS SUPLEMENTARIAS DE TRABAJO EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES DEL SECTOR NOROESTE DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS EN EL PERÍODO 2012-2013".

AUTOR (A):

Bajaña Vargas Gina Leikyn

Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:

INGENIERA COMERCIAL

TUTOR:

Ing. Yanina Bajaña Villagómez

Guayaquil, Ecuador

2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, **Gina Leikyn Bajaña Vargas**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**.

TUTOR (A)

Ing. Yanina Bajaña Villagómez, Mgs.

REVISOR(ES)

Ing. Georgina Balladares Calderón, Mgs.

Ing. Paola Traverso Holguín, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Darío Vergara Pereira, Mgs.

Guayaquil, a los treinta días del mes de abril del año 2014.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Gina Leikyn Bajaña Vargas**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación "**INFLUENCIA DE LAS HORAS SUPLEMENTARIAS DE TRABAJO EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES DEL SECTOR NOROESTE DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS EN EL PERÍODO 2012-2013**". Previo a la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los treinta días del mes de abril del año 2014.

EL AUTOR (A)

Gina Leikyn Bajaña Vargas



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Gina Leikyn Bajaña Vargas**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: "**INFLUENCIA DE LAS HORAS SUPLEMENTARIAS DE TRABAJO EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES DEL SECTOR NOROESTE DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS EN EL PERÍODO 2012-2013**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los treinta días del mes de abril del año 2014.

LA AUTORA:

Gina Leikyn Bajaña Vargas

AGRADECIMIENTO

A Dios en primer lugar por haberme permitido alcanzar una meta más en mi vida, a mi familia por ser quienes me han apoyado durante todo este proceso de formación, a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por haber abalizado mi formación profesional, a los Alcaldes de los Gobiernos Autónomos de los Cantones Lomas de Sargentillo e Isidro Ayora que me permitieron realizar este estudio.

Gina Leikyn Bajaña Vargas

DEDICATORIA

A mis hijos Javier, Leikyn y Fernando, a mi esposo Xavier y en especial a mis padres, quienes son el pilar fundamental y que día a día me apoyaron en este proceso de crecimiento profesional, a mi mamita Esmeralda que desde el cielo estará orgullosa de este logro.

Gina Leikyn Bajaña Vargas

DECLARACIÓN

Yo, **Gina Leikyn Bajaña Vargas**, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Gina Leikyn Bajaña Vargas

AUTORIA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

Gina Leikyn Bajaña Vargas

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Yanina Bajaña Villagómez

PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

Ing. Darío Vergara Pereira

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CALIFICACIÓN

Ing. Yanina Bajaña Villagómez

PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I	1
1 INTRODUCCIÓN	1
1. 1 ANTECEDENTES.	1
1. 2 ALCANCE.....	1
1. 3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.4 DIAGNOSTICO CUANTITATIVO POR LA FALTA DE CONTROL EN LAS HORAS SUPLEMENTARIAS.	4
1. 5 LIMITACIÓN:.....	6
1. 6 OBJETIVOS	7
1.6.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	7
1.7 CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA.....	7
1.8 DELIMITACIÓN.	8
1.8.1 MAPA DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS.	9
1.8.2 CANTÓN ISIDRO AYORA	10
1.8.2.1 MISIÓN INSTITUCIONAL DEL GAD MUNICIPAL DE ISIDRO AYORA.....	11
1.8.2.2 VISIÓN INSTITUCIONAL DEL GAD MUNICIPAL DE ISIDRO AYORA.....	11
1.8.3 CANTÓN LOMAS DE SARGENTILLO.....	11
1.8.3.1 MISIÓN INSTITUCIONAL DEL GAD MUNICIPAL DE LOMAS DE SARGENTILLO.....	12
1.8.3.2 VISIÓN INSTITUCIONAL DEL GAD MUNICIPAL DE LOMAS DE SARGENTILLO.	12
CAPITULO II	13
2 MARCO CONCEPTUAL	13
2.1 SERVICIO PÚBLICO.	13
2.1.2 SERVIDORES Y SERVIDORAS PÚBLICAS.	14
2.1.3 GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS.	14
2.1.4 JORNADAS LEGALES DE TRABAJO.	15
2.1.4.1 JORNADA LABORAL (LEY ORGANICA DEL SERVICIO PÚBLICO).....	15
2.1.4.2 JORNADA LABORAL (CÓDIGO DE TRABAJO).	16

2.1.5 REMUNERACION.....	17
2.1.5.1 REMUNERACIÓN FIJA.	18
2.1.5.2 REMUNERACIÓN VARIABLE	18
2.1.6 ADMINISTRACIÓN DE REMUNERACIONES.....	18
2.1.7 HORAS SUPLEMENTARIAS.	19
2.1.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	20
2.1.9 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	21
2.1.10 ANÁLISIS DE PUESTOS.....	22
2.1.11 ETAPAS DE UN PROCESO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	23
2.1.12 VALORACIÓN DE PUESTOS:.....	26
2.1.13 INFLUENCIA.....	27
2.1.14 SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.	27
2.2 MARCO LEGAL	28
2.2.1 CONSTITUCIÓN PÓLITICA DEL ECUADOR.....	28
2.2.2 LEY ORGANICA DEL SERVICIO PÚBLICO.	28
2.2.3 CÓDIGO DEL TRABAJO.	29
2.2.4 CODIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN.....	32
CAPITULO III	33
3. METODOLOGÍA	33
3.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	33
3.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO OPERATIVO.....	33
3.1.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	34
3.1.3 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.	35
3.1.4 MÉTODOS DE ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	36
3.1.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
3.1.5.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA	37
3.1.5.2 DESARROLLO DE LA FORMULA PARA OBTENER LA MUESTRA.	38
3.1.5.3 UNIDADES DE INVESTIGACIÓN:.....	39
3.1.5.5 GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ISIDRO AYORA.	41

3.1.5.6 GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LOMAS DE SARGENTILLO.	42
3.1.5.7 MUESTREO PROBABILÍSTICO DE CARÁCTER ESTRATIFICADO GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ISIDRO AYORA.....	43
3.1.5.8 MUESTREO PROBABILÍSTICO DE CARÁCTER ESTRATIFICADO GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LOMAS DE SARGENTILLO.	44
3.1.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	46
3.1.6.1 SELECCIÓN DE VARIABLES E INDICADORES.....	46
3.1.7 OPERACIONALIZACIÓN DE CADA VARIABLE.....	47
3.1.7.1 DEFINICIÓN OPERATIVA DE CADA VARIABLE.....	47
3.1.7.2 SELECCIÓN DE INDICADORES.....	50
3.1.7.3 SELECCIÓN DE TÉCNICAS.....	50
3.1.7.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN, SEGÚN UNIDADES DE INVESTIGACIÓN.....	51
CAPITULO IV.....	52
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	52
4.1 COMPARACIÓN DE MUNICIPALIDADES.....	52
4.1.2 RELACIÓN DE TRABAJO CÓDIGO DEL TRABAJO.....	52
4.1.3 RELACIÓN DE TRABAJO LOSEP.....	72
4.1.4 CONCLUSIONES GENERALES DE ENCUESTAS A TRABAJADORES Y SERVIDORES PÚBLICOS.....	94
4.2 TABULACIÓN DE ENTREVISTAS.....	96
4.3 CONCLUSIONES DE ENTREVISTAS.....	105
4.4 ESTUDIO DE PUESTOS EN LOS GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES DEL SECTOR NOROESTE DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS.....	108
4.4.1 DEFINICIÓN.....	108
4.4.2 ANÁLISIS DE PUESTOS EN LA INSTITUCIÓN.....	109
4.4.3 OBJETIVOS DEL PROCESO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	112
4.4.4 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE CARGOS:.....	113
4.5 PROPUESTA PARA EL PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LOS GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES DEL SECTOR NOROESTE DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS.....	116

4.6 INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CLASIFICACION DE PUESTOS.	118
4.7 ANÁLISIS DE PUESTOS EN LOS GOBIERNOS AUTONÓMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS.	124
4.8 ANÁLISIS INDIVIDUAL DE PUESTOS EN LOS GAD DE ISIDRO AYORA Y LOMAS DE SARGENTILLO.	126
4.9 INDICADORES PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD.	156
4.10 INDICADORES.	156
4.11 TABLA DE INDICADORES DE MEDICIÓN.	158
4.12 ANALIZAR EL MARCO LEGAL VIGENTE REFERENTE A LAS REMUNERACIONES DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES.	163
4.12.1 COMPETENCIAS DEL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES.	163
4.12.2 DETERMINACIÓN DE LA REMUNERACION EN EL SECTOR PÚBLICO.	166
4.12.3 PRESUPUESTO PARA LA ASIGNACIÓN DE HORAS SUPLEMENTARIAS. 168	
4.12.4 PRESUPUESTO PARTIDA DE EGRESO GAD ISIDRO AYORA 2012.	170
4.12.5 PRESUPUESTO PARTIDA DE EGRESO GAD ISIDRO AYORA 2013.	171
4.13 SITUACIÓN REMUNERATIVA DE LOS GOBIERNOS AUTONOMOS DEL SECTOR NOROESTE DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS.	172
4.14 DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES.	174
4.14.1 ROLES DEL SERVICIO PÚBLICO.	175
4.14.2 GRUPOS OCUPACIONALES DEL SERVICIO PÚBLICO.	176
4.15 MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	176
4.15.1 DEFINICIÓN:	176
4.15.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA INSTITUCIÓN.	177
4.15.3 PROCESO DE EVALUACIÓN EN LA INSTITUCIÓN.	178
4.15.4 ESCALAS DE CALIFICACIÓN.	179
CAPITULO V.	181
5.1 CONCLUSIONES:	181
5.2 RECOMENDACIONES:	183
BIBLIOGRAFIA.	184
ANEXOS.	188
GLOSARIO.	192

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 1: Número Total de Trabajadores públicos por municipalidad	39
Tabla # 2: Distribución de Servidores y Trabajadores Públicos.	40
Tabla # 3: Clasificación Municipio Isidro Ayora	41
Tabla # 4: Clasificación Municipio Lomas de Sargentillo	42
Tabla # 5: Estratificación Municipio de Isidro Ayora	43
Tabla # 6: Estratificación Municipio Lomas de Sargentillo	45
Tabla # 7: Número de Servidores y Trabajadores Públicos a encuestar.	46
Tabla # 8: Operacionalización de las variables.....	46
Tabla # 9: Selección de variables e indicadores	47
Tabla # 10: Entrevista a Directores GADM LOMAS DE SARGENTILLO.....	98
Tabla # 11: Entrevista a Directores GADM Lomas de Sargentillo.....	100
Tabla # 12: Entrevista a Directores GADM Isidro Ayora.....	102
Tabla # 13: Entrevista a Directores GADM Isidro Ayora	104
Tabla # 14: Conclusiones de Entrevistas	107
Tabla # 15: Roles del Sector Público.....	120
Tabla # 16: Detalle de cada Rol.	121
Tabla # 17: Puestos Institucionales.	125
Tabla # 18: Análisis de Puestos.	155
Tabla # 19: Indicadores de Medición.....	162
Tabla # 20: Escala de Remuneraciones Sector Público.....	164
Tabla # 21: Modelo de Cuestionario de Clasificación de Puesto.	189

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 1: Régimen Código del Trabajo- Relación de Trabajo	53
Gráfico # 2: Régimen Código del Trabajo-Tipo de Contratación	54
Gráfico # 3: Régimen Código del Trabajo-Tiempo de Servicio	56
Gráfico # 4: Régimen Código del Trabajo-Horas Extras.....	57
Gráfico # 5: Régimen Código del Trabajo-Número de Horas Extras	59
Gráfico # 6: Régimen Código del Trabajo-Reconocimiento de Horas	60
Gráfico # 7: Régimen Código del Trabajo-Autorización de Horas.....	62
Gráfico # 8: Régimen Código del Trabajo-Frecuencia de Horas	63
Gráfico # 9: Régimen Código del Trabajo-Necesidad de Efectuar H.E.....	65
Gráfico # 10: Régimen Código del Trabajo - Mejoras en la Institución	67
Gráfico # 11: Régimen Código del Trabajo - Evaluación del Desempeño.....	68
Gráfico # 12: Régimen Código del Trabajo-Frecuencia de Evaluación.	70
Gráfico # 13: Régimen Código del Trabajo - Factores de Motivación.....	71
Gráfico # 14: Régimen Losep - Relación de Trabajo.....	73
Gráfico # 15: Régimen Losep - Tipo de Contratación	75
Gráfico # 16: Régimen Losep - Tiempo de Servicio	77
Gráfico # 17: Régimen Losep - Horas Extras.....	78
Gráfico # 18: Régimen Losep - Número de Horas Extras.....	80
Gráfico # 19: Régimen Losep - Reconocimiento de Horas Extras	81
Gráfico # 20: Régimen Losep - Autorización de Horas Extras	83
Gráfico # 21: Régimen Losep - Frecuencia de Horas Extras	84
Gráfico # 22: Régimen Losep - Necesidad de Horas Extras.....	86
Gráfico # 23: Régimen Losep - Mejoras en la Institución	88
Gráfico # 24: Régimen Losep - Evaluación del Desempeño.....	89
Gráfico # 25: Régimen Losep - Frecuencia de Evaluación	91
Gráfico # 26: Régimen Losep - Factores de Motivación	93

RESUMEN

La Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por varios principios; y uno de ellos es la calidad del servicio que los trabajadores públicos deben brindar a la ciudadanía. Uno de los procedimientos aplicativos en la planificación del talento humano es orientar la situación histórica, actual y futura del recurso humano municipal, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso en función de la estructura administrativa correspondiente.

No ha sido posible lograr un modelo que permita unificar y homologar los ingresos que perciben los trabajadores y servidores públicos, esto con el propósito de racionalizarlos y transparentar su sistema de pago; ya que las instituciones no han aplicado las escalas de remuneraciones que se ajusten a la real capacidad económica de los GAD.

A partir del año 2010, se sustituyó la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, para expedir una nueva Ley que normalice a este sector, se necesitaba contar con medidas que respondan a las necesidades del recurso humano que labora en las diferentes instituciones y organismos del sector público.

Ésta nueva legislación denominada Ley Orgánica del Servicio Público, tiene como uno de los principales objetivos, alcanzar el desarrollo profesional y personal de los trabajadores públicos; mediante un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos.

A partir de la aprobación de esta nueva legislación, le otorga la potestad a los gobiernos autónomos descentralizados, que las remuneraciones estarán en función de la realidad económica de los municipios; y que no excederán los techos y pisos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Quienes ingresen al servicio público serán servidoras o servidores públicos que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un

cargo, función o dignidad dentro del sector público. Las trabajadoras y trabajadores del sector público estarán sujetos al Código del Trabajo.

El objetivo de este estudio busca analizar como diversas variables relacionadas con el trabajo suplementario pueden influir sobre el rendimiento laboral, medido a través de los subsistemas de talento humano del sector público; y, cuál es el impacto que genera el reconocimiento o la omisión de las horas suplementarias a los servidores y trabajadores públicos de los gobiernos autónomos descentralizados municipales del sector noroeste de la provincia del guayas.

Otro de los enfoques del tema es desarrollar una estrategia que permita determinar la real necesidad de efectuar horas extras, ya que en la actualidad la falta de organización y disconformidad de los trabajadores; ha ocasionado que los objetivos de la institución se logren parcialmente, y para lograrlo aplicaremos el análisis o estudios de cada uno de los puestos, con los que cuentan las municipalidades.

ABSTRACT

Public administration is a service to the community which is governed by several principles; and one of them is the quality of the service that public workers must provide to citizens. One of the applications procedures in the planning of human talent is guiding the situation of historical, current and future municipal human resources, in order to ensure the quantity and quality of this resource; it depends on the corresponding administrative structure.

It has not been possible to achieve a model that allows unifying and standardizing the income received by workers and civil servants; this is the purpose of rationalizing them and of making a transparent payment system; since there has not been an organic and a functional structure of the GAD.

From 2010, the organic law of Civil Service, Administrative Career Unification and Approval of Remuneration in the Public Sector, was substituted for issuing a new law that normalize the public service; with the purpose of having measures that respond to the needs of human resources working in different institutions and public sector organizations..

This new legislation called the Public Service Law it is one of the main objectives to achieve the professional and personal development of public workers, through a system of talent management, based on equal rights.

Since the passage of this new legislation, the authority awarded to the autonomous governments, that compensation will be based on the economic reality of the municipalities; and that they shall not exceed the ceilings and floors, issued by labor relations' ministry.

Anyone entering the public service will be servants or public servants who in any way or to any degree work, providing services or exercising a position, function or dignity within the public sector. Public sector workers will be subject to the labor code.

The objective of this study seeks to analyze as several variables related to the extra work can have an influence on the job performance, measured by the subsystems of human talent of the public sector; and, what is the impact that generates the recognition or the omission of the additional hours to the public servers and workers of the decentralized autonomous municipal governments of the northwest sector of Guayas province.

Another approach to the subject is to develop a strategy that would allow us to determine the real need for overtime, as the lack of organization and discontent of the workers; has led to the objectives of the institution is achieved partially, and to achieve this we will apply the analysis or study of each of the posts, with the municipalities.

Palabras Claves: Servicio Público, Legislación, Incentivo, Cargo, Desempeño, Servidores Públicos.

CAPITULO I

1 INTRODUCCIÓN

1. 1 ANTECEDENTES.

Las horas suplementarias son aquellas que se laboran en exceso de la jornada real o legal de trabajo; y en los casos de los trabajadores sujetos al código de trabajo, se pagan con un recargo del 50% calculado sobre el salario habitual cuando el trabajo se cumple en días comunes.

Para los servidores públicos sujetos a la Ley Orgánica del Servicio Público, las horas suplementarias, no podrán exceder de 60 en el mes y tendrán un recargo del 25% de la remuneración mensual unificada del servidor público.

Se consideran horas suplementarias a aquellas en las cuales la o el servidor labore justificadamente fuera de su jornada legal de trabajo, hasta por cuatro horas posteriores a la misma y por un máximo de sesenta horas al mes, pudiéndose realizar estas horas suplementarias entre la terminación de la jornada legal y las 24h00 del mismo día.

Considerando que el talento humano, se ha convertido en uno de los bienes más preciados de una organización, sea pública o privada; uno de los puntales y ejes a nivel de producción laboral en el Sector Público es el tema de Gobierno por resultados (GPR), estableciendo un cuadro de mando integral que integre indicadores del desempeño, ligados a una remuneración variable y de esta forma poder medir los diferentes tipos de rendimiento.

1. 2 ALCANCE.

El presente trabajo de investigación permitirá establecer a la evaluación del desempeño laboral, como una herramienta adecuada para instaurar índices de

rendimiento de los trabajadores públicos municipales, los mismos que servirán para crear planes, políticas y programas de mejoramiento del Talento Humano.

Este estudio busca determinar diferentes aspectos cuantitativos y cualitativos que representen incidencia en el resultado laboral en el período 2012-2013, considerando un modelo de toma de datos y estimación del rendimiento.

La utilidad de la presente investigación se verá reflejada en los resultados obtenidos, ya que esta arrojará los cambios necesarios que contribuyan a mejorar los procesos de subsistemas del talento humano dentro del servicio público; tales como planificación de talento humano, análisis y clasificación de puesto, selección de personal, formación y capacitación; y, evaluación del desempeño laboral.

1. 3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un inadecuado control de las horas suplementarias, afecta el rendimiento laboral de los trabajadores públicos de los gobiernos autónomos descentralizados municipales.

Un inadecuado sistema de pago de las horas suplementarias, afecta el rendimiento laboral de los trabajadores públicos de los gobiernos autónomos descentralizados municipales.

Desde estos dos puntos de vistas, se ha observado que no ha existido un compromiso de los trabajadores públicos, y un incumplimiento por parte de los representantes de las instituciones. Esto ha dado como resultado un descuido en la calidad del servicio y atención que ofrecen a los usuarios, tornándose en un clima laboral desmotivador.

Al referirnos a la inadecuada implementación de las horas suplementarias, muchas veces se las autoriza, pero no se ejecutan en el tiempo establecido para satisfacer las necesidades de la institución, ocasionando un círculo vicioso

en los trabajadores que se acostumbraron a percibir una remuneración complementaria sin retribuirlo en trabajo, sin contar con un control de los mandos medios quienes son los responsables de este tema.

Otro de los planteamientos del problema desde el análisis de este proyecto, es el inadecuado sistema de pagos de las horas suplementarias, que en muchos casos los trabajadores cumplen con su jornada, pero no existe una retribución económica de las mismas; lo cual también afecta el rendimiento laboral. Esto se debe a la omisión de la normativa legal vigente que rige a las instituciones públicas o a la falta de presupuesto para el pago.

La falta de supervisión por parte de los entes reguladores, tales como el Ministerio de Relaciones Laborales; ha permitido que los administradores municipales omitan algunos de los parámetros de los derechos del trabajador.

Todos estos antecedentes han dado como resultado que la misión de las instituciones municipales cambiaran de sentido; ocasionando la insatisfacción de los ciudadanos en los servicios públicos brindados. En la actualidad el enfoque de los gobiernos autónomos descentralizados es lograr un servicio de calidad hacia la colectividad, pues los servicios básicos son uno de los principales referentes de toda entidad municipal.

Un factor de análisis en el rendimiento de la fuerza laboral, estará fuertemente ligado al grado de capacidad motivacional del mismo, que a su vez depende directamente del clima laboral, mecanismos de asignación de méritos, sueldo, capacidad intelectual y otras variables observables; y para determinar la influencia de las horas suplementarias relacionada con el rendimiento aplicaremos la evaluación del desempeño, como uno de los subsistemas del talento humano que se incluye en la Ley Orgánica del Servicio Público, ley que rige a todas las instituciones públicas.

La mayoría de los sectores involucrados dentro del mercado laboral se han visto modificados por los movimientos que presenta el mismo, no se sabe si mayormente beneficiados o perjudicados pero si tomamos como ejemplo al sector público, este a partir del 2007 se vio en una época de florecimiento debido a los incentivos de una nueva escala laboral en el servicio público y un conjunto de normas laborales que dinamizaron el mercado e inclusión.

Basado en todo lo anteriormente expuesto, este proyecto se inclina a realizar un análisis acerca del impacto que genera el reconocimiento de las horas extras dentro del servicio público; y para determinarlo se utilizará las herramientas del subsistema de talento humano ya que su aplicación no se ha ejecutado dentro de estas instituciones por falta de coordinación por parte de los representantes de las Unidades de Administración de Talento Humano.

1.4 DIAGNOSTICO CUANTITATIVO POR LA FALTA DE CONTROL EN LAS HORAS SUPLEMENTARIAS.

Desde la formulación del planteamiento del problema, los dos enfoques encontrados en las instituciones municipales han permitido determinar que existe una falta de control interno en referencia a los reconocimientos de los ingresos complementarios determinados por la Ley; y el no compromiso laboral por parte de los trabajadores y servidores públicos municipales.

De acuerdo al diagnóstico presentado, referente a las jornadas adicionales de trabajo, se tomó como ejemplo a un puesto del GADMIA de la relación laboral de LOSEP; procediendo a realizar el análisis de datos a través del modelo de correlación existente entre las variables a utilizar se demuestra lo siguiente:

GAD ISIDRO AYORA 2013

Cargo: Oficinista Departamental **Relación Laboral:** LOSEP
Area: Sindicatura
Sueldo: \$ 478,00
Recargo: 25%
Horas autorizadas: 60

Actividad	Periodo	Casos Atendidos (Y)	Horas Trabajadas (X)	Valor Autorizado	Valor Pagado	% cumplimiento de Pago	trámites reales
ELABORACIÓN DE CRITERIOS JURIDICOS PARA LA COMPRA DE TERRENOS MUNICIPALES	Ene-13	100	50	119,5	99,58	83,33	108,668902
	Feb-13	120	55	119,5	109,54	91,67	116,443387
	Mar-13	80	30	119,5	59,75	50,00	77,5709607
	Abr-13	100	47	119,5	93,61	78,33	104,004211
	May-13	90	45	119,5	89,63	75,00	100,894417
	Jun-13	75	35	119,5	69,71	58,33	67,4789457
	Jul-13	110	40	119,5	79,67	66,67	93,1199314
	Ago-13	70	20	119,5	39,83	33,33	62,02199
	Sep-13	110	45	119,5	89,63	75,00	100,894417
	Oct-13	120	40	119,5	79,67	66,67	93,1199314
	Nov-13	60	35	119,5	69,71	58,33	85,345446
	Dic-13	70	30	119,5	59,75	50,00	77,5709607

Fuente: GADMIA-UNIDAD DE TALENTO HUMANO

Elaborado por: Gina Bajaña Vargas

Resumen

<u>Estadísticas de la regresión</u>		<u>Coefficientes</u>	
Coefficiente de correlación	0,73575098	Intercepción	30,9240487
Coefficiente de determinación R ²	0,54132951	Variable X 1	1,55489707
R ² ajustado	0,49546246		
Error típico	14,795932		
Observaciones	<u>12</u>		

A través de la utilización del análisis de regresión se demuestra que si existe una correlación directa, entre las horas aplicadas en la jornada extra laboral y los casos atendidos durante estos periodos. Para lo cual se aplicó el coeficiente del modelo ajustado, para determinar cuáles son los trámites reales que deben efectuar: y detectar las necesidades reales de realizar horas suplementarias.

Se determina que los tiempos de los trámites van en función de las horas empleadas para esta actividad, mientras más reconocen el valor de horas suplementarias, menos son los tramites ejecutados dentro de los periodos de estudio. Por ende en algunos casos la ejecución de horas suplementarias no cubre los trámites reales que se reflejan en la tabla, de acuerdo a la aplicación de los coeficientes que miden estas variables. .

1. 5 LIMITACIÓN:

Una variable relevante para este estudio es la asignación extra laboral (horas extras) y ver como la misma es significativa para el buen o no rendimiento en el desarrollo de tareas asignadas.

Es de suma importancia modelar el comportamiento humano en su campo laboral, el grado de incentivos salariales en función de las horas extras y rendimiento; en este sentido éste estudio va dirigido hacia el target o segmento del trabajador municipal, el mismo que es considerado como funcionario público y cuyo problema en campo radica en el no compromiso laboral, la inestabilidad de los planes estratégicos institucionales por el cambio de autoridades periódicamente; además del diferente grado de instrucción del personal y el discrimen normativo.

Para el estudio, este caso es de suma relevancia para que sirva de referente en la realidad de un Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD).

En otras palabras podríamos establecer las preguntas:

¿Cómo medir el desempeño laboral para agregar valor en los gobiernos autónomos descentralizados municipales?

¿Está correlacionado el rendimiento y la efectividad laboral con respecto al trabajo adicional, se podrá establecer un indicador para medir este efecto?

1. 6 OBJETIVOS

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la influencia de las horas suplementarias de trabajo en el rendimiento laboral de los trabajadores de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del sector noroeste de la provincia del guayas en período 2012-2013

1.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el marco legal vigente referente a las remuneraciones de los gobiernos autónomos descentralizados municipales.
- Estudiar la situación remunerativa del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Isidro Ayora y Lomas de Sargentillo.
- Analizar o realizar un estudio de puestos en los municipios objetos de estudio.
- Diseñar una estructura de remuneraciones.
- Diseñar una herramienta que permita realizar un modelo de evaluación del desempeño.

1.7 CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA

El estudio del tema propuesto se lo realizará en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de los Cantones Isidro Ayora y Lomas de Sargentillo, ubicados en el sector noroeste de la provincia del guayas.

Se seleccionó esta zona en vista de la relación que tienen ambos cantones por estar ubicados dentro de la misma circunscripción, y por tener

aproximadamente los mismos años de creación; esto permitirá obtener la información necesaria para el análisis del proyecto. Así como también se lo escogió porque en ambas instituciones las Unidades de Administración de Talento Humano no existía una organización que permita mejorar los procesos internos.

La importancia de investigar sobre los diferentes sistemas de compensación a través del reconocimiento de las horas suplementarias de trabajo, se debe a que, en dicho sistema se refleja la necesidad que tienen los trabajadores, de saber que su trabajo está siendo reconocido y que los logros no se quedan sólo en alta gerencia.

1.8 DELIMITACIÓN.

Se ha escogido a estos dos cantones, ya que son los más jóvenes de la provincia; y que dentro de la administración pública no han existido durante los anteriores cabildos municipales los departamentos de Talento Humano, los mismos que deben normar los procedimientos relacionados a la gestión de personal.

1.8.1 MAPA DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS.



1.8.2 CANTÓN ISIDRO AYORA



El cantón Isidro Ayora fue creado mediante Ley # 134 en el Registro Oficial # 1002 del 02 de agosto de 1996, constituyéndose en cantón de la provincia del Guayas, eligiéndose a un alcalde y sus concejales, que mediante ordenanza realizada en sesiones de los días 22 y 25 de marzo de 2002, el Concejo Cantonal cambio de denominación de Ilustre Municipalidad del Cantón Isidro Ayora por la denominación de Gobierno Municipal del Cantón Isidro Ayora, publicado en el Registro Oficial # 567, de fecha mayo 2 de 2002.

En la actualidad de acuerdo al nuevo cambio de denominación mediante ordenanza se denominó a la Institución “Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Isidro Ayora. La misma que fue discutida y aprobada por el Concejo Municipal del Cantón Isidro Ayora.

El cantón Isidro Ayora es uno de los 25 cantones de la provincia del Guayas, tanto el cantón como su cabecera cantonal llevan el mismo nombre en honor al ex presidente Isidro Ramón Ayora Cueva. El cantón Isidro Ayora está ubicado al noroeste de la provincia del Guayas a 52 kilómetros de la capital de la provincia, Guayaquil. Limita al norte con el cantón Santa Lucía; al sur con el cantón Guayaquil; al este con los cantones Lomas de Sargentillo, Nobol y Guayaquil; y, al oeste con el cantón Pedro Carbo.

1.8.2.1 MISIÓN INSTITUCIONAL DEL GAD MUNICIPAL DE ISIDRO AYORA.

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos del Cantón Isidro Ayora, mediante la prestación eficiente de servicios municipales, actuando como institución planificadora, reguladora y facilitadora del desarrollo integral; mediante la intervención de los actores sociales en la gestión municipal.

1.8.2.2 VISIÓN INSTITUCIONAL DEL GAD MUNICIPAL DE ISIDRO AYORA.

Ser una entidad municipal que brinde servicios a la comunidad de forma equitativa y con transparencia, facilitando el desarrollo humano y haciendo de Isidro Ayora un cantón competitivo.

1.8.3 CANTÓN LOMAS DE SARGENTILLO



El Cantón Lomas de Sargentillo, se creó mediante Ley No. 159 expedida por el Congreso Nacional a los dieciséis días del mes de junio de 1992, y publicada en el Registro Oficial No. 984 del 22 de julio de 1992.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Lomas de Sargentillo es persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estará integrado por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en el COOTAD, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

La sede del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Lomas de Sargentillo será su cabecera cantonal, la ciudad de Lomas de Sargentillo.

El cantón Lomas de Sargentillo es un cantón de la provincia del Guayas, su cabecera cantonal es Lomas de Sargentillo, limita al norte con el cantón Santa Lucía; al sur con los cantones Nobol, Isidro Ayora y Guayaquil, al este con los cantones Daule y Nobol, y al oeste con Isidro Ayora.

1.8.3.1 MISIÓN INSTITUCIONAL DEL GAD MUNICIPAL DE LOMAS DE SARGENTILLO

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Lomas de Sargentillo, es una entidad pública que brinda servicios de calidad, promueve e impulsa proyectos para satisfacer las necesidades colectivas asegurando el desarrollo sostenible del Cantón, utilizando la planificación estratégica como herramienta de gestión, con el propósito de contribuir al bienestar material y espiritual de la colectividad, el fortalecimiento del civismo, la confraternidad, el progreso y la unidad nacional en un marco de ética y transparencia institucional optimizando los recursos disponibles.

1.8.3.2 VISIÓN INSTITUCIONAL DEL GAD MUNICIPAL DE LOMAS DE SARGENTILLO.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Lomas de Sargentillo, será una institución en constante crecimiento, comprometido con el desarrollo del bienestar familiar, educativo, cultural, productivo y deportivo. Contando con una organización interna altamente eficiente y confiable, que brinde productos y servicios de calidad, compatibles con la demanda de la sociedad, impulsando el desarrollo comercial, turístico y ecológico local a niveles competitivos y orientados al “Buen Vivir”.

CAPITULO II

2 MARCO CONCEPTUAL

2.1 SERVICIO PÚBLICO.

Es la prestación continua y regular de actividades de carácter social o económico de cualquiera de las Administraciones Públicas, destinada a satisfacer las necesidades colectivas de los ciudadanos.(DE LA ENCARNACIÓN GABIN, 2009).

Es el conjunto de prestaciones reservadas en cada estado a la órbita de las administraciones públicas y que tienen como finalidad ayudar a las personas que lo necesiten. Suelen tener un carácter gratuito, que corre a cargo del Estado, son propios de los países con un estado de bienestar.(<http://es.wikipedia.org>, 2014)

Tomando en consideración éstas dos definiciones; al servicio público se lo observa como un proveedor de servicios básicos para la colectividad y que satisface las necesidades básicas necesarias de una jurisdicción.

El servicio público pertenece al estado, por ende no genera ningún tipo de ganancias como en el sector privado, los recursos financieros son destinados para lograr el desarrollo urbano y rural en los territorios de un país.

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. (ASAMBLEA, <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/biblioteca/>, 2008).

2.1.2 SERVIDORES Y SERVIDORAS PÚBLICAS.

Un servidor público es una persona que brinda un servicio de utilidad social. Esto quiere decir que aquello que realiza beneficia a otras personas y no genera ganancias privadas. (<http://definicion.de/servidor-publico/>, 2014)

Serán servidoras y servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad en el sector público.

Las trabajadoras y trabajadores del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo. (ASAMBLEA NACIONAL, , 2010)

Entendiéndolo de otra forma, existen dos regímenes laborales dentro del sector público; y, enfocado en el sector municipal se analiza que los servidores públicos que ocupen un puesto dentro del nivel administrativo estarán amparados bajo la Ley Orgánica de Servicio Público; y los obreros los regulará el Código del Trabajo.

2.1.3 GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS.

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva prevista en el Código de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

La sede del gobierno autónomo descentralizado municipal será la cabecera cantonal prevista en la Ley de creación del cantón. (PUBLICACIONES C. D., LEGISLACIÓN PARA MUNICIPALIDADES, 2010)

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales, estarán representados por el Alcalde o Alcaldesa.

El alcalde o alcaldesa es la primera autoridad del ejecutivo del gobierno autónomo descentralizado municipal, elegido por votación popular, de acuerdo con los requisitos y regulaciones prevista en la ley de la materia electoral. (PUBLICACIONES C. D., LEGISLACIÓN PARA MUNICIPALIDADES-COOTAD, 2010)

De acuerdo a lo determinado en la ley que rige a las municipalidades los gobiernos autónomos descentralizados, tienen como función principal proveer a la comunidad servicios públicos de calidad, promoviendo el desarrollo territorial cantonal, siempre apegado al marco de sus competencias legales y constitucionales.

Tomando en consideración la autonomía política, administrativa y financiera que se le concede a las municipalidades, éstas implementan sus procedimientos apegados a la normativa legal vigente; por ende las estructuras administrativas pueden ser diferentes en algunos casos.

2.1.4 JORNADAS LEGALES DE TRABAJO.

2.1.4.1 JORNADA LABORAL (LEY ORGANICA DEL SERVICIO PÚBLICO).

Las jornadas de trabajo para las entidades, instituciones, organismos y personas jurídicas que comprenden la administración pública, podrán tener las siguientes modalidades.

- a) **Jornada Ordinaria.-** Es que se cumple por ocho horas diarias efectivas y continuas, de lunes a viernes y durante los cinco días de cada semana, con cuarenta horas semanales, con periodos de descanso desde treinta minutos hasta dos horas diarias para el almuerzo, que no estarán incluidos en la jornada de trabajo; y,
- b) **Jornada Especial.-** Es aquella que por la misión que cumple la institución o sus servidores, no puede sujetarse a la jornada única y requiere de jornadas, horarios o turnos especiales; debiendo ser fijada

para cada caso, observando el principio de continuidad, equidad y optimización del servicio, acorde a la norma que para el efecto emita el Ministerio de Relaciones Laborales.

Las instituciones que en forma justificada, requieran que sus servidoras o sus servidores laboren en diferentes horarios a los establecidos en la jornada ordinaria, deben obtener la aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, sus entidades y regímenes especiales, esta facultad será competencia de la máxima autoridad. (ASAMBLEA NACIONAL , 2010)

2.1.4.2 JORNADA LABORAL (CÓDIGO DE TRABAJO).

El Código de Trabajo establece en su artículo 47, que la jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario. (H. CONGRESO NACIONAL, 2005)

Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias.

Tomando como referencia lo estipulado en las dos leyes laborales, tanto en la LOSEP y en el Código del trabajo, se puede concluir que ambas coinciden en establecer la duración de la jornada de trabajo de ocho horas diarias; sin diferenciar el régimen al que el trabajador este sujeto.

La jornada de trabajo es el tiempo que el trabajador dedica a cumplir su contrato de trabajo. En sentido estricto, es el único período de tiempo que merece el calificativo de verdadero tiempo de trabajo.(MARTINEZ GIRON, 2006)

Desde este punto de vista se entiende que la jornada de trabajo, es la que el trabajador cumple diariamente de acuerdo a lo estipulado en el contrato de

trabajo, la prestación de su servicio laboral pactado en el documento de ingreso a una organización o institución.

2.1.5 REMUNERACION.

Es un valor compuesto por la sumatoria del salario mensual o quincenal, según corresponda, y otros beneficios que recibe el trabajador como retribución de su trabajo. (ALLES, 2012)

En el lenguaje económico se entiende por remuneración el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios. Y por ello, algunos autores, en especial los juristas, consideran la remuneración como una contraprestación. (I. Urquijo Jose, 2008)

Se concluye de acuerdo a las definiciones de los autores, que la remuneración son los valores que el trabajador recibe por la prestación de su servicios, bajo las modalidades para lo cual fueron contratados.

La Constitución de la República en su artículo número 328 decreta que "La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria. (ASAMBLEA, CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA, 2008)

El Estado tiene el poder supremo en la fijación del salario básico, tanto para el sector privado como para el público; los mismos que deberán acogerse a las disposiciones emanadas por la Ley y sus reglamentos. En este sentido ambos sectores están regulados por las leyes ecuatorianas.

2.1.5.1 REMUNERACIÓN FIJA.

La remuneración fija todavía predomina en la mayor parte de las organizaciones, la cual privilegia la homogeneización y la estandarización de los salarios, facilita el equilibrio interno y externos de los salarios, permite el control centralizado en manos de un órgano de administración de los salarios, proporciona una base lógica para la distribución de los salarios y enfoca la actividad cotidiana y rutinaria de las personas en función del tiempo (horario de trabajo) que están a disposición de la organización.

La remuneración fija es estable y no logra motivar a las personas. Funciona como un factor higiénico y no incentiva la aceptación de riesgo y responsabilidad. (CHIAVENATO, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 2009)

2.1.5.2 REMUNERACIÓN VARIABLE

En décadas recientes las compañías estadounidenses y europeas dejaron a un lado la remuneración fija e hicieron que destacara una tendencia que continúa ganando espacio: remunerar a las personas por los resultados alcanzados.

La remuneración variable es la fracción de la remuneración total acreditada periódicamente (trimestral, semestral o anual) a favor del colaborador. (CHIAVENATO, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 2009)

2.1.6 ADMINISTRACIÓN DE REMUNERACIONES.

Proceso de la administración de personal que, mediante la jerarquización de los puestos de la organización en cuanto a su importancia relativa (al compararlos entre sí), permite remunerar con equidad a sus ocupantes, en lo que se refiere a la organización interna, y que mediante la correlación de dicha jerarquización con el estudio del mercado de trabajo, posibilita hacerlo competitivamente en relación con lo externo. (VADILLO, 2005)

2.1.7 HORAS SUPLEMENTARIAS.

Se consideran horas suplementarias a aquellas en las cuales la o el servidor labora justificadamente fuera de su jornada legal de trabajo, hasta por cuatro horas posteriores a la misma y por un máximo de sesenta horas al mes, pudiéndose realizar estas horas suplementarias entre la terminación de la jornada legal y las 24h00 del mismo día.

La institución pagará por este concepto a la o el servidor público la remuneración correspondiente a cada una de las horas de trabajo de la o el servidor público más el veinte y cinco por ciento (25%) de recargo del valor de la hora con respecto a la remuneración mensual unificada. (PUBLICACIONES C. D., LEGISLACIÓN PARA MUNICIPALIDADES-REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ÓRGANICA DE SERVICIO PÚBLICO , 2010)

Por convenio escrito entre las partes, la jornada de trabajo podrá exceder del límite fijado en los artículos 47 y 49 del Código de Trabajo, siempre que se proceda con autorización del inspector de trabajo y se observen las siguientes prescripciones. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana; si tuviera lugar durante el día o hasta las 24h00, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo, para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno. (H. CONGRESO NACIONAL- CÓDIGO DE TRABAJO, 2012)

En base a estas dos explicaciones, respecto a los cálculos de las horas suplementarias en el sector público; podemos deducir que los dos tipos de relación laboral se diferencian en el porcentaje del cálculo de las horas suplementarias. Los servidores sujetos a la Ley Orgánica del Servicio Público con un recargo del 25% y los trabajadores sujetos al código de trabajo con el

50% en relación a la remuneración mensual unificada del servidor o trabajador público.

2.1.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. (WERTHER, 1995)

Para Werther, la evaluación del desempeño se la efectúa en toda organización moderna, y podríamos decir que ésta es una herramienta que sirve para medir el rendimiento y mejoramiento continuo de los colaboradores, tanto en las empresas privadas como en las instituciones públicas.

Es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo. (CHIAVENATO, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 2009)

De acuerdo a lo que menciona Chiavenato, se entiende de esta manera a la evaluación del desempeño como un elemento de medida para establecer el cumplimiento de las funciones laborales de los trabajadores.

Para desarrollar este proceso de manera eficaz, se deben involucrar todos los niveles de una organización, para el cumplimiento de los objetivos del proceso de evaluación.

El subsistema de evaluación del desempeño que establece el Ministerio de Relaciones Laborales en base a la Ley Orgánica del Servicio Público, establece que; es el conjunto de normas técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades institucionales, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de la LOSEP. (PUBLICACIONES C. D., LEGISLACIÓN PARA MUNICIPALIDADES-LEY ORGANICA DEL SERVICIO PÚBLICO, 2010)

Desde el punto de vista legal de acuerdo a lo estipulado en la LOSEP, los servidores públicos serán evaluados periódicamente; ya que a través de los resultados podrán determinar si alcanzaron o no los objetivos institucionales, personales y profesionales de sus servidores.

Unificando el modelo público con el global a nivel organizacional, llegamos a la conclusión de que ambos tienen parámetros que miden el desempeño como una herramienta para determinar el rendimiento de los colaboradores.

2.1.9 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El objetivo primordial es que éste se modifique en aras de mejoramiento. El evaluado debe ser consciente no sólo del cambio planteado sino también debe saber *por qué* y *cómo* deberá implantarse este cambio. De igual manera, deberá recibir la retroalimentación adecuada. (GONZALEZ ARIZA, 2006)

Entre los objetivos de las mismas se pueden mencionar los siguientes:

- Proporcionar datos acerca del desempeño de los empleados a lo largo del tiempo, de forma que se puedan tomar decisiones adecuadas.
- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.

- Permitir el tratamiento de los recursos como una importante ventaja competitiva de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido dependiendo del sistema de administración.
- Contribuir a la toma de decisiones relacionadas con la capacitación, orientación, pago y promoción del personal y otros asuntos.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.
- Identificar a los empleados de la organización que requieren actualización.

2.1.10 ANÁLISIS DE PUESTOS.

La clasificación de puestos es un proceso técnico por medio del cual se agrupan los puestos de una organización, basándose en la similitud de ciertos factores tales como la complejidad de las tareas y las responsabilidades sobre diferentes aspectos, por ejemplo la variedad y dificultad de las tareas, la custodia de valores, el manejo de información confidencial, la formulación de políticas. (ZELAYA LUCKE, 2006)

El análisis de puestos es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño. El análisis permite sintetizar para llegar a describir. (VARELA, 2006)

El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en la LOSEP:

Se fundamentará principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos.

La clasificación señalará el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos. (PUBLICACIONES C. D., LEGISLACIÓN PARA MUNICIPALIDADES-LEY ORGANICA DEL SERVICIO PÚBLICO, 2010)

2.1.11 ETAPAS DE UN PROCESO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

1. DETERMINAR LOS OBJETIVOS DEL ANÁLISIS.

Se trata de definir lo que se persigue con la realización del mismo en función de las diferentes utilidades señaladas del análisis y descripción de los puestos de trabajo.

2. DELIMITAR EL ANÁLISIS.

Consiste en dar respuestas a las siguientes preguntas:

2.1. ¿Qué puestos analizar?

Habrá que determinar cuáles son los más representativos para el análisis.

2.2 ¿Cuándo se hará el estudio?

Hay que decidir el momento de realización. Normalmente hay momentos críticos en que suele realizarse el análisis.

- a) Cuando la organización nace y se enfrenta a la necesidad de sistematizar su flujo de trabajo.

- b) Cuando es creado un nuevo puesto de trabajo; y,
- c) Cuando un puesto a consecuencia de la implantación de nuevos métodos, procedimientos o tecnología, es alterado en su contenido de forma significativa.

2.3 ¿Quién lo realizará?

Hay casos en que lo realiza la misma persona que ocupa el puesto, en otros su superior y cada vez es más habitual que sea una persona del departamento de recursos humanos.

3. REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS.

Se trata, en esta etapa de reunir datos sobre las actividades laborales, las conductas requeridas por los trabajadores, las condiciones laborales en que realizan su tarea y las características y capacidades humanas necesarias para la ejecución de su trabajo.

Por otra parte es importante repasar la información con las personas que ocupan el puesto para corregir posibles errores y confirmar lo datos y su utilidad.

Para reunir los datos sobre cada puesto, la empresa dispone de varias fuentes de información, siendo las más habituales las entrevistas, la observación, los diarios, los cuestionarios y los grupos de expertos. La elección de uno de ellos o su combinación estará determinada, entre otras cuestiones, por la complejidad del trabajo y el coste de recopilar dicha información.

4. REALIZACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.

En esta etapa del proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo se preparan los documentos que recopilan las principales conclusiones del estudio, es decir, se ofrecen los resultados obtenidos.

El resultado del análisis del puesto se concreta a través de dos documentos, a los que se les conoce como: uno, las descripciones del puesto y, dos, perfil del puesto o profesiograma, que recoge la especificación de los requisitos para el puesto de trabajo.

4.1. Descripción del puesto.

Una definición integradora de la descripción de un puesto de trabajo sería la siguiente:

La descripción de puestos es el resultado del Análisis de Puestos de Trabajo, es decir es el documento que recoge la información relativa de cada puesto en relación con las tareas, obligaciones y responsabilidades.

No existe un formato estándar para redactar este documento, aunque normalmente se suelen incluir, fundamentalmente, tres aspectos: identificación del puesto, resumen del puesto, responsabilidades y obligaciones.

1. Identificación del puesto.

Recogería la información o datos necesarios para localizar el puesto en la organización.

El contenido de este campo podría incluir los siguientes aspectos: área, departamento o sección, denominación del puesto, actual ocupante, superior jerárquico, fuente de información del trabajo;

quién ha formulado la descripción del cargo; las fechas de análisis del trabajo y la verificación de la descripción del trabajo.

2. Resumen del trabajo o descripción del cargo.

Se puede incluir la misión del puesto, es decir, la razón de ser del mismo en la organización, para qué existe y cuáles son los resultados esperados, así como las actividades o funciones desempeñadas.

El contenido de este campo incluiría la determinación de las acciones que se deben realizar en el puesto de trabajo, pudiendo diferenciarse entre tareas que se han de realizar de forma permanente, alternativa u ocasionalmente. Las funciones serían las que objetivamente realizaría cualquier persona que ocupase el puesto.

3. Obligaciones y responsabilidades del cargo.

Explican qué hay que hacer en el trabajo, cómo se hace y por qué se hace.

Las responsabilidades básicas son tareas en las que se descompone la misión del puesto y de cuya realización es responsable el titular, ya sea directamente o por medio de sus subordinados. Responde a preguntas básicas como: ¿qué hace el trabajador? ¿Cómo lo hace? ¿Con que lo hace? y ¿Por qué lo hace? (David de la Fuente, 2006)

2.1.12 VALORACIÓN DE PUESTOS:

La valoración de puestos es una técnica que permite establecer datos comparativos entre los distintos puestos de trabajo, independientemente de las personas que lo ocupen. (DEUSTO, 2004)

2.1.13 INFLUENCIA.

La influencia es la habilidad de ejercer poder (en cualquiera de sus formas) sobre alguien, de parte de una persona, un grupo o de un acontecimiento en particular. La influencia de la sociedad contribuye al desarrollo de la inteligencia, la efectividad, el comportamiento y, en sentido general, la formación de la personalidad. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Influencia>, 2014)

"Influencia " es el efecto que un objeto, fenómeno, animal o persona ejerce sobre su medio ambiente inmediato y modifica el comportamiento normal de éste cuando el agente (fenómeno, objeto, animal o persona) está ausente. Se trata de una palabra derivada del participio activo del verbo latino *influere*(influir), *influens, entis*´.

Propiamente debería decirse "inlujo" del latín *influxo* (*acción o efecto de influir*).(<http://etimologias.dechile.net/?influencia>, 2014)

2.1.14 SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

Es un estado emocional agradable, derivado de los logros que está obteniendo la persona como consecuencia de su trabajo. Es la relación percibida entre lo que busca la persona en su trabajo y lo que está logrando. La satisfacción es un estado de equilibrio, resultante de una acción de logro y como tal no mueve al individuo. (JOSE CASTILLO APONTE, 2006).

2.2 MARCO LEGAL

El problema de investigación que se plantea se apoya en la Constitución de la República, Ley Orgánica del Servicio Público, Código de Trabajo y Código Orgánico de Organización Territorial Autonomías y Descentralización.

2.2.1 CONSTITUCIÓN PÓLITICA DEL ECUADOR.

Sección Octava: Trabajo y Seguridad Social.

Art. 33.- El Trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2008)

2.2.2 LEY ORGANICA DEL SERVICIO PÚBLICO.

TITULO I: SERVICIO PÚBLICO - CAPITULO ÚNICO

PRINCIPIOS, ÁMBITO Y DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Art. 1.- Principios.-La presente Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promueven la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

Art. 2.- Objetivo.- El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión de

talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación. (LOSEP C. D., 2010, pág. 1)

2.2.3 CÓDIGO DEL TRABAJO.

TITULO PRELIMINAR - DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Art. 1.- Ámbito de este Código.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Art. 2.- Obligatoriedad del Trabajo.- El Trabajo es un derecho y un deber social.

El trabajo es obligación, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las Leyes.

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 4 Irrenunciabilidad de derechos.-Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario. (CÓDIGO DE TRABAJO, págs. 2-3).

CAPITULO V: DE LA DURACIÓN MÁXIMA DE LA JORNADA DE TRABAJO DE LOS DESCANSOS OBLIGATORIO Y DE LAS VACACIONES.

Párrafo 1ro. De las jornadas de trabajo y descansos.

Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de Ley en contrario.

El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes.

Art. 48 Jornada especial.- Las comisiones sectoriales y las comisiones de trabajo determinarán las industrias en que no sea permitido el trabajo durante la jornada completa, y fijaran el número de horas de labor.

La jornada de trabajo para los adolescentes, no podrá exceder de seis horas diarias durante un periodo máximo de cinco días a la semana.

Art. 49.- Jornada nocturna.- La jornada nocturna, entendiéndose por tal la que se realiza entre las 19H00 y las 06H00 del día siguiente, podrá tener la misma duración y dará derecho a igual remuneración que la diurna, aumentada en un veinticinco por ciento.

Art. 50.- Límite de jornada y descanso forzosos.- Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias.

Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores. (CÓDIGO DEL TRABAJO, 2005, pág. 23)

Art. 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias.- Por convenio escrito entre las partes, la jornada de trabajo podrá exceder del límite fijado en los artículos 47 y 49 de este Código, siempre que se Proceda con autorización del inspector de trabajo y se observen las siguientes prescripciones:

1. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana;
2. Si tuvieren lugar durante el día o hasta las 24H00, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las 24H00 y las 06H00, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno;
3. En el trabajo a destajo se tomarán en cuenta para el recargo de la remuneración las unidades de obra ejecutadas durante las horas excedentes de las ocho obligatorias; en tal caso, se aumentará la remuneración correspondiente a cada unidad en un cincuenta por ciento o en un ciento por ciento, respectivamente, de acuerdo con la regla anterior. Para calcular este recargo, se tomará como base el valor de la unidad de la obra realizada durante el trabajo diurno; y,
4. El trabajo que se ejecutare el sábado o el domingo deberá ser pagado con el ciento por ciento de recargo.

2.2.4 CODIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN.

CAPITULO III: GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL

Sección 1a.

Naturaleza Jurídica, Sede y Funciones

Art. 53.- Naturaleza Jurídica.- Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana, legislación y fiscalización; y, ejecutiva prevista en este código, para el ejercicio de las funciones.

La sede del gobierno autónomo descentralizado municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.(PUBLICACIONES C. D., LEGISLACIÓN PARA MUNICIPALIDADES, 2010, pág. 15)

Art. 338.- Estructura administrativa.- Cada gobierno regional, provincial, metropolitano y municipal tendrá la estructura administrativa que requiera para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias y funcionará de manera desconcentrada. La estructura administrativa será la mínima indispensable para la gestión eficiente, eficaz y económica de las competencias de cada nivel de gobierno, se evitará la burocratización y se sancionará el uso de cargos públicos para el pago de compromisos electorales.

Cada gobierno autónomo descentralizado elaborará la normativa pertinente según las condiciones específicas de su circunscripción territorial, en el marco de la Constitución y la Ley. (PUBLICACIONES C. D., LEGISLACION PARA MUNICIPALIDADES-COOTAD, 2010, pág. 64)

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se está realizando va a ser cualitativa - cuantitativa, en primera instancia cualitativa, porque permitirá precisar el fenómeno y sus características; y en segundo lugar cuantitativa porque para la investigación de campo se utilizará la estadística descriptiva. Por lo tanto llevará una lógica deductiva con corte transversal, ya que mediante esta se busca medir el grado de incidencia y correlación existente entre rendimiento laboral (evaluación de desempeño) y horas trabajadas efectivas.

Se podrá realizar la comparación entre los diferentes municipios de la provincia del Guayas, en el periodo 2012-2013, por este motivo el estudio se basará en el corte transversal.

Ante el desarrollo que ha tenido este subsector del sector público en nuestro país a lo largo de estos años, básicamente los GAD y la manera en la que ha ido influenciando, sea directa o indirectamente al acceso y rendimiento que tienen los trabajadores a los diferentes incentivos; es decir medir el grado del comportamiento del funcionario “ex ante” , “ex post”, está en base a la información aportada por los miembros del municipio en análisis.

3.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO OPERATIVO.

El procedimiento operativo para el trabajo de campo se lo realizará por medio del uso de las técnicas de entrevista (desde el punto de vista del nivel jerárquico superior), es decir a los Directores y Jefes de Área; y, encuestas

(desde el punto de vista del trabajador), quienes son los involucrados en la investigación de estudio.

Además se recogerá y procesará esta información por medio de estadísticas utilizando para ello la tabulación de datos, tablas y diagramas.

La utilización de encuestas y entrevistas, permitirán una convivencia con el personal y el poder escuchar sus experiencias y sentir en sus diferentes puestos de trabajo, sus relaciones interpersonales, lo cual permitirá tener una información actualizada, objetiva y veraz.

Los procesos metodológicos se implementarán acorde a cada capítulo del trabajo presentado, y finalmente la investigación tendrá un sustento en base a una propuesta final derivada de la información obtenida, con los cuales se determinará la eficacia de la propuesta y su enfoque respectivo.

3.1.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel e investigación será:

Exploratoria: Dirigido a tener un conocimiento general o aproximado de la realidad que viven los trabajadores en los gobiernos autónomos descentralizados municipales, puesto que se quiere explorar las causas por las que se da un inadecuado control y pago de las horas suplementarias de los trabajadores de los gobiernos autónomos descentralizados del sector noroeste de la provincia del guayas, y por lo que no se ha dado el trato conveniente, por no tener mucha información sobre los medios para llegar a una mayor profundidad.

Descriptiva: Se trata de obtener información acerca de los sistemas de pagos de las horas suplementarias de los trabajadores en los GAD Municipales para

describir sus alcances. Esta investigación va dirigida a dar una visión de cómo opera y cuáles son sus características.

Explicativa: Se centra en buscar las causas o los por qué de la ocurrencia del fenómeno, cuáles son las variables o características que presenta y de cómo se dan sus interrelaciones.

3.1.3 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.

- **Investigación Aplicada:** Se orientará a resolver un problema práctico que se está presentando en el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Isidro Ayora y Lomas de Sargentillo en relación al rendimiento laboral de los trabajadores en la ejecución de las horas suplementarias.
- **Investigación de Campo:** El estudio se lo realizará en el lugar del problema, aplicando encuestas (trabajadores) y entrevistas (Directores y Jefes de Área); y principalmente a través de la observación directa.
La investigación de campo es una de las modalidades más importantes de este trabajo investigativo, pues permite estudiar los hechos en el lugar mismo de los acontecimientos, es decir se verifica la realidad del desempeño laboral y el rendimiento de los trabajadores de los diferentes municipios.
- **Investigación Bibliográfica:** La investigación del tema tiene un contenido teórico y documental, tomando como referencia los libros, leyes y reglamentos que tienen que ver con el tema de estudio.
- **Investigación Descriptiva:** Se conocerá las prácticas internas que prevalecen en cada una de las municipalidades.
- **Investigación Explicativa:** Con el estudio y desarrollo del presente proyecto se aportará con soluciones y propuestas; en la que se explicará cómo funcionan actualmente a cómo pueden funcionar las

municipalidades si se aplica un nuevo modelo de evaluación del desempeño laboral.

En cuanto a los métodos a aplicarse tenemos:

- **Método Inductivo:** Obtener la veracidad de la información partiendo del estudio de los elementos particulares referente al caso.
- **Método Deductivo:** A partir de este método, se partirá de un principio general ya conocido como es el conjunto de Leyes, Reglamentos y Normas vigentes en nuestro país, para inferir en consecuencias particulares como es la remuneración de las horas suplementarias.

3.1.4 MÉTODOS DE ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

- **Descriptivo:** Se realizará primero el análisis individual de cada pregunta para luego hacerlo de manera general.
- **Identificación:** Para presentar las alternativas de solución o propuesta de intervención se deben identificar previamente los problemas.
- **Sistemático:** Con el resultado del análisis descriptivo se analiza el problema, interrelacionando cada una de las variables.

3.1.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Unidades de Investigación:

La provincia del Guayas está conformada por 25 cantones.

Se denomina cantones del Guayas (o cantones guayasenses) a cada una de las 25 entidades sub nacionales de la provincia del Guayas en la República del Ecuador. Al igual que en otras provincias, cada uno de los cantones gozan de autonomía ejercidas por los gobiernos seccionales instaurados como concejos

cantones. Los concejos cantonales son autónomos del gobierno provincial (o prefectura) y de la gobernación.

Los cantones cuentan con una localidad que ejerce la cabecera cantonal, es decir su núcleo poblacional mayor en su circunscripción territorial. Los cantones están subdivididos en parroquias rurales (fuera de la cabecera) y urbanas (conforman la cabecera). Las parroquias rurales pueden contar de varios caseríos o recintos y una cabecera parroquial. (www.wikipwdia.org/wiki/Anexo:Cantones_del_Guayas).

3.1.5.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para el análisis de la muestra se aplicará la fórmula respectiva y se podrá determinar el número de municipalidades a las cuales se realizará el análisis de estudio.

Para calcular el tamaño de la muestra suele utilizarse la siguiente fórmula:

Formula: Población Finita:

$$n = \frac{Z^2 p * q N}{e^2 N - 1} + Z^2 p * q$$

Dónde:

n=	Tamaño de la muestra
N =	Población o universo
Z =	Nivel de confianza
p =	Probabilidad a favor
q =	Probabilidad en contra
e =	Error muestral

Elaborado por: Gina Bajaña Vargas

Fuente: http://www.slideshare.net/d_parra/muestreo-1800637

3.1.5.2 DESARROLLO DE LA FORMULA PARA OBTENER LA MUESTRA.

(TOTAL DE CANTONES DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS).

Dónde:

n=	?
N =	25 Cantones
Z =	95% = 1,96
p =	0,50
q =	0,50
e =	0,09

$$n = Z^2 p * q N / e^2 N - 1 + Z^2 p * q$$

$$n = (1,96)^2 0,50 0,50 25 / 0,09^2 (25 - 1) + 1,96^2 0,50 (0,50)$$

$$n = 3,84 (6,25) / (0,0081) (24) + (3,84)(0,25)$$

$$n = 24/115 \quad n = 20,87 \quad n = 21$$

De acuerdo al resultado de la fórmula, nos indica que debemos estudiar a 21 municipios de la provincia del guayas; pero tomando en consideración de que en algunos de los casos el acceso a la información por cuestiones de disponibilidad de las municipalidades y tiempo de los representantes de las unidades administrativas, no es posible realizar el estudio a esta muestra en su totalidad.

Por ende se ha escogido a dos municipalidades del sector noroeste de la provincia del Guayas para efectuar éste análisis, tales como lo son los

Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del cantón Isidro Ayora y Lomas de Sargentillo.

Las áreas involucradas para el desarrollo de éste proyecto, son los departamentos que están directamente relacionados con el análisis del problema, tal como son: Las Direcciones o Jefaturas de Talento Humano y Directores Jurídicos (Legales); así como también a los trabajadores de cada una de las instituciones que se estudiará.

3.1.5.3 UNIDADES DE INVESTIGACIÓN:

- Directores o Jefes de Talento Humano
- Directores Jurídicos
- Trabajadores de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de los cantones Isidro Ayora y Lomas de Sargentillo.

3.1.5.4 NÚMERO TOTAL DE TRABAJADORES PÚBLICOS POR MUNICIPALIDAD.

DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN		TOTAL
	GADMIA	GADMLS	
DIRECTORES DE TALENTO HUMANO	1	1	2
DIRECTORES JURIDICOS	1	1	2
TRABAJADORES GAD MUNICIPAL	88	82	170
TOTAL	90	84	174

Tabla # 1: Número Total de Trabajadores públicos por municipalidad
 Elaborado: Gina Bajaña Vargas
 Fuente: Distributivo de personal y remuneraciones de los GAD Municipales.

En la presente investigación se trabajará con una población finita de **174** personas, que están relacionadas con los problemas laborales (trabajadores y

servidores públicos) y con personas capacitadas para solucionar los mismos (Directores o Jefes de Talento Humano y Directores del Área Jurídica).

La cantidad total entre puestos administrativos (LOSEP) y trabajadores (Código del Trabajo) están distribuidos de la siguiente manera:

INSTITUCIÓN	ADMINISTRATIVOS (LOSEP)	TRABAJADORES (CODIGO DEL TRABAJO)	TOTAL
GADM ISIDRO AYORA	48	42	90
GADM LOMAS DE SARGENTILLO	54	30	84
TOTAL			174

Tabla # 2: Distribución de Servidores y Trabajadores Públicos.

Elaborado: Gina Bajaña Vargas

Fuente: Distributivo de personal y remuneraciones de los GAD Municipales

De ésta población correspondiente a **174** personas, que laboran en los dos municipios antes mencionados, se determinará la muestra para el proceso de formulación de encuestas. Tomando en consideración que se debe excluir a este número a los dos Jefes de Talento Humano y dos Directores Jurídicos, a quienes se les formulará las entrevistas respectivas.

Quedando un número de **170** trabajadores públicos de las municipalidades a los que se les realizará la encuesta.

Se establecerá el tamaño de la muestra por cada uno de las municipalidades, para determinar el número de trabajadores a los cuales se les realizarán las encuestas para el análisis de cada una de la preguntas.

Se clasificará a cada municipio para determinar el número de servidores públicos y trabajadores a los cuales se tendrán que encuestar.

3.1.5.5 GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ISIDRO AYORA.

INSTITUCIÓN	ADMINISTRATIVOS (LOSEP)	TRABAJADORES (CODIGO DEL TRABAJO)	TOTAL
GADMISIDRO AYORA	46	42	88

Tabla # 3: Clasificación Municipio Isidro Ayora

Elaborado: Gina Bajaña Vargas

Fuente: Distributivo de personal y remuneraciones de los GAD Municipales

Dónde:

n=	?
N =	88
Z =	95% = 1,96
p =	0,50
q =	0,50
e =	0,09

$$n = Z^2 p * q N / e^2 N - 1 + Z^2 p * q$$

$$n = (1,96)^2 0,50 0,50 88 / 0,09^2 (88 - 1) + 1,96^2 0,50 (0,50)$$

$$n = 3,84 (0,25) 88 / (0,0081) (87) + (3,84)(0,25)$$

$$n = 84,48/0,70 + 0,96$$

$$n = 84,48/1,66 n = 50,89 \quad n \sim 51$$

De acuerdo al cálculo de la muestra para determinar el número de trabajadores a los cuales se los debe encuestar en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Isidro Ayora, se establece que el estudio se lo realizará a 51 trabajadores.

3.1.5.6 GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LOMAS DE SARGENTILLO.

INSTITUCIÓN	ADMINISTRATIVOS (LOSEP)	TRABAJADORES (CODIGO DEL TRABAJO)	TOTAL
GADM LOMAS DE SARGENTILLO	52	30	82

Tabla # 4: Clasificación Municipio Lomas de Sargentillo

Elaborado: Gina Bajaña Vargas

Fuente: Distributivo de personal y remuneraciones de los GAD Municipales.

Dónde:

n=	?
N =	82
Z =	95% = 1,96
p =	0,50
q =	0,50
e =	0,09

$$n = Z^2 p * q N / e^2 N - 1 + Z^2 p * q$$

$$n = (1,96)^2 0,50 0,50 82 / 0,09^2 (82 - 1) + 1,96^2 0,50 (0,50)$$

$$n = 3,84 (0,25) 82 / (0,0081) (81) + (3,84)(0,25)$$

$$n = 78,72 / 0,66 + 0,96$$

$$n = 78,72 / 1,62$$

$$n = 48,70$$

$$n \sim 49$$

De acuerdo al cálculo de la muestra para determinar el número de trabajadores a los cuales se los debe encuestar en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Lomas de Sargentillo, se establece que el estudio se lo realizará a 49 trabajadores.

Se analizarán 100 puestos con base en un muestreo probabilístico de carácter estratificado; dado que vamos a formar los siguientes estratos en función de la relación laboral a la que pertenece cada grupo de trabajadores, es decir estratos de trabajadores pertenecientes al Código de Trabajo; y, estratos de trabajadores pertenecientes a la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), en relación al número de la muestra de cada municipalidad.

Se procederá a realizar el desarrollo de la muestra para determinar el número de trabajadores y servidores públicos a los cuales se les deberá realizar la encuesta por cada una de las municipalidades.

3.1.5.7 MUESTREO PROBABILÍSTICO DE CARÁCTER ESTRATIFICADO GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ISIDRO AYORA.

(MUNICIPALIDAD /RELACIÓN DE TRABAJO)

ESTRATO 1 (LOSEP)	ESTRATO 2 (CÓDIGO DEL TRABAJO)
N1 = 46	N2= 42

$$N1+N2= N$$

INSTITUCIÓN	ESTRATO A (LOSEP) N1	ESTRATO B (CÓDIGO DEL TRABAJO) N2	TAMAÑO DE LA MUESTRA (nh)	POBLACIÓN TOTAL (Nh)
GADMIA	46	42	51	88

Tabla # 5: Estratificación Municipio de Isidro Ayora
 Elaborado: Gina Bajaña Vargas
 Fuente: Unidades de Administración de Talento Humano.

Dónde:

L = Número de Estratos.

Nh= Tamaño del estrato h

nh= Tamaño de la muestra que se seleccionará del estrato h.

http://www.coesi.com.pe/archivos/cursos/muestreo/Muestreo_estratificado.pdf

Para determinar los estratos utilizaremos la *afijación proporcional*; la cual consiste en distribuir el tamaño de la muestra entre los estratos según su tamaño. Por tanto los *nh* quedan determinados como:

$$n_1 = \frac{N_1}{N} n \quad n_2 = \frac{N_2}{N} n$$

$$n_1 = \frac{46}{88} 51 \quad n_1 = 26,66 \sim 27 \text{ Servidores Públicos sujetos a la relación de trabajo LOSEP}$$

$$n_2 = \frac{42}{88} 51 \quad n_2 = 24,34 \sim 24 \text{ Trabajadores sujetos ala relación de trabajo Código de Trabajo.}$$

Estos son los resultados que se reflejan para realizar las encuestas a los servidores y trabajadores públicos de la municipalidad del cantón Isidro Ayora.

3.1.5.8 MUESTREO PROBABILÍSTICO DE CARÁCTER ESTRATIFICADO GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LOMAS DE SARGENTILLO.

(MUNICIPALIDAD / RELACIÓN DE TRABAJO)

ESTRATO 1 (LOSEP)	ESTRATO 2 (CÓDIGO DEL TRABAJO)
N1 = 52	N2= 30

$$N_1 + N_2 = N$$

INSTITUCIÓN	ESTRATO A (LOSEP) N1	ESTRATO B (CÓDIGO DEL TRABAJO) N2	TAMAÑO DE LA MUESTRA (nh)	POBLACIÓN TOTAL (Nh)
GADMIA	52	30	49	82

Tabla # 6: Estratificación Municipio Lomas de Sargentillo

Elaborado: Gina Bajaña Vargas

Dónde:

L = Número de Estratos.

Nh = Tamaño del estrato h

nh = Tamaño de la muestra que se seleccionará del estrato h.

http://www.coesi.com.pe/archivos/cursos/muestreo/Muestreo_estratificado.pdf

Para determinar los estratos utilizaremos la *afijación proporcional*; la cual consiste en distribuir el tamaño de la muestra entre los estratos según su tamaño. Por tanto los *nh* quedan determinados como:

$$n_1 = \frac{N_1}{N} n \quad n_2 = \frac{N_2}{N} n$$

$$n_1 = \frac{52}{82} 49 \quad n_1 = 31,07 \sim 31 \text{ Servidores Públicos sujetos a la relación de trabajo LOSEP}$$

$$n_2 = \frac{30}{82} 49 \quad n_2 = 17,93 \sim 18 \text{ Trabajadores sujetos a la relación de trabajo Código de Trabajo.}$$

Estos son los resultados que se reflejan para realizar las encuestas a los servidores y trabajadores públicos de la municipalidad del cantón Lomas de Sargentillo.

NUMERO DE SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS POR MUNICIPALIDAD PARA REALIZAR ENCUESTAS

INSTITUCIÓN	LOSEP	CÓDIGO DEL TRABAJO
GADM ISIDRO AYORA	27	24
GADM LOMAS DE SARGENTILLO	31	18

Tabla # 7: Número de Servidores y Trabajadores Públicos a encuestar.

Elaborado: Gina Bajaña Vargas

Fuente: Unidades de Administración de Talento Humano

3.1.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES
TRABAJADORES	PERSONAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA LABORAL	PERIODO: 2012-2013 EDAD: 20-50 años
EMPLEADORES- DIRECTORES DE AREA	PERSONAS CAPACITADAS PARA RESOLVER UN PROBLEMA LABORAL	CARGO O FUNCION GENERO: MASCULINO Y FEMENINO

Tabla # 8: Operacionalización de las variables.

Elaborado por: Gina Bajaña Varga

Fuente: Unidades de Administración de Talento Humano

3.1.6.1 SELECCIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

VARIABLES	INDICADORES
Trabajadores	Relación de Trabajo
Servidores Públicos.	Tiempo de servicio Tipo de Contratación
(Empleador) Gobierno	Tipo de servicios

Autónomo Descentralizado	
Directores	Cargo Profesión
Ministerio de Relaciones Laborales	Intervención

Tabla # 9: Selección de variables e indicadores
 Elaborado por-. Gina Bajaña Vargas
 Fuente: Unidades de Administración de Talento Humano

3.1.7 OPERACIONALIZACIÓN DE CADA VARIABLE.

3.1.7.1 DEFINICIÓN OPERATIVA DE CADA VARIABLE

TRABAJADORES.

De acuerdo al Código del Trabajo, Ley suprema que emite cada uno de los lineamientos en cuanto a los beneficios y obligaciones tanto de los trabajadores como los empleadores establece que: El trabajador es la persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.(CÓDIGO DE TRABAJO)

La Ley Orgánica de Seguridad Social determina que: "Para efectos de la protección del Seguro General Obligatorio, es trabajador en relación de dependencia el empleado, obrero, servidor público, trabajador por horas, y toda persona que presta un servicio o ejecuta una obra o una tarea supervisada bajo subordinación, y percibe un sueldo o salario, cualquiera sea la naturaleza del servicio de la obra, el lugar de trabajo, la duración de la jornada laboral y el plazo del contrato o poder especial o nombramiento.(<http://www.biess.fin.ec/files/ley-transparencia/base-legal/LEY-SEGURIDAD-SOCIAL.pdf>)

SERVIDORES PÚBLICOS.

Los servidores públicos desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de las actividades, planes y programas de toda institución.

Un servidor público es una persona que brinda un servicio de utilidad social, esto quiere decir que aquello que realiza beneficia a otras personas y no genera ganancias privadas. (<http://definicion.de/servidor-publico/>, 2014)

Serán servidoras y servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad en el sector público.

Las trabajadoras y trabajadores del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo. (ASAMBLEA NACIONAL, , 2010)

EMPLEADORES

Es empleador aquella persona que da empleo. Es un concepto íntima y esencialmente relacionado con el de empleado, que es el otro sujeto de la relación laboral.

La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

El Estado, los consejos provinciales, las municipalidades y demás personas jurídicas de derecho público tienen la calidad de empleadores respecto de los obreros de las obras públicas nacionales o locales. Se entiende por tales obras no sólo las construcciones, sino también el mantenimiento de las mismas y, en general, la realización de todo trabajo material relacionado con la prestación de servicio público, aun cuando a los obreros se les hubiere extendido nombramiento y cualquiera que fuere la forma o periodo de pago. Tienen la misma calidad de empleadores respecto a los obreros de las industrias que están a su cargo y que pueden ser explotadas por particulares. (CÓDIGO DEL TRABAJO H. C., pág. 7)

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana, legislación y fiscalización; y, ejecutiva prevista en éste Código, para el ejercicio de las funciones

La sede del gobierno autónomo descentralizado municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.(PUBLICACIONES C. D., LEGISLACIÓN PARA MUNICIPALIDADES, 2010, pág. 15)

DIRECTORES

Los Directores que se encuentran dentro del nivel de asesoría y apoyo técnico, siempre con funciones directivas, gerenciales, de jefaturas o supervisión sobre el resto de personal.

El Director es colaborador cercano de la máxima autoridad y para el buen desempeño de su trabajo requiere de un conocimiento muy claro de la visión y necesidades de la institución.

Sin embargo el Director tiene relación estrecha con los trabajadores, de lo cual depende el buen funcionamiento de las actividades y de la institución. Es mediador, parcial entre las exigencias de una y otra parte, incluso en casos de conflicto laboral. Como empleado que es se encuentra sujeto a las exigencias patronales las cuales les toca representar. Por ello requiere desarrollar sensibilidad, capacidad negociadora y de persuasión para lograr el equilibrio en las relaciones laborales, equilibrio que para ser productivo y estable habría que relacionarse en el beneficio equitativo de las partes.

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES

El Ministerio de Relaciones Laborales es el organismo rector en materia de Remuneraciones del Sector Público; y una de sus competencias es la de expedir normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos, conforme los determine la Ley Orgánica del Servicio Público.

De la misma manera realizará estudios técnicos relacionados a las remuneraciones e ingresos complementarios del sector público. Al efecto establecerá los consejos consultivos que fueren necesarios con las diversas instituciones del sector público para la fijación de las escalas remunerativas. A través de la intervención del Ministerio de Relaciones Labores con respecto a las escalas de remuneraciones del sector público. (LOSEP-CEP, 2010).

3.1.7.2 SELECCIÓN DE INDICADORES

- a) Relación de Trabajo
- b) Tiempo de Servicio
- c) Tipo de contratación
- d) Tipo de servicios
- e) Profesión
- f) Intervención

3.1.7.3 SELECCIÓN DE TÉCNICAS

La entrevista: Se preparará cuestionarios para los Directores de las Áreas de Talento Humano y Jurídica de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, para poder obtener información sobre la problemática real y emitir las posibles soluciones.

La encuesta: Se preparará encuestas para los trabajadores y servidores públicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, para indagar sobre los requerimientos y necesidades reales de esta fuerza laboral y

una vez que se obtenga esta información poder solucionar estos requerimientos.

La observación directa: Se realizará mediante la información tomada de los distributivos de personal de cada una de las municipalidades.

En lo referente a los instructivos de investigación se realizará en el desarrollo de la misma en los siguientes.

Fichas Bibliográficas: Permitirá anotar los datos referentes a documentos y doctrina que servirá para indagar sobre el tema de análisis.

Estadísticas: A través de ellas se pondrá en práctica las técnicas para resumir en forma concreta los datos obtenidos.

Cuestionarios: A través de estos se podrá obtener conclusiones válidas para sustentar los resultados y propuestas de la investigación.

3.1.7.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN, SEGÚN UNIDADES DE INVESTIGACIÓN.

Con el objeto de realizar un concreto análisis de interpretación de la información que se ha recibido, se desarrollarán las técnicas de investigación, se realizará el siguiente sistema de análisis e interpretación.

Descriptivo.- Se hará el análisis de cada pregunta, para luego hacerlo de manera general, según como se presenta la información en los cuadros y gráficos.

Sistemático.- Con el resultado del análisis descriptivo se analizará el problema para cada una de las variables.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 COMPARACIÓN DE MUNICIPALIDADES

4.1.2 RELACIÓN DE TRABAJO CÓDIGO DEL TRABAJO

De acuerdo a la metodología para la recolección de datos se obtendrá resultados para el análisis de la información, se realizará una comparación entre municipalidades para ver la situación real de los municipios en cuanto al tema propuesto.

Antes de proceder con las encuestas, se realizó una charla con los trabajadores y servidores públicos seleccionados como muestra. El objetivo principal era dar a conocer el mecanismo del proceso de estudio y cuáles iban a ser las propuestas para solucionar el problema.

Lo más relevante es sensibilizar a las personas para que brinden su total colaboración en todo el proceso y que sus respuestas se apeguen a la realidad.

Pregunta # 1

¿Sabe Usted a qué tipo de relación de trabajo pertenece?

Expresa la relación de trabajo que une a los trabajadores con la institución, tomando en consideración que en el servicio público existen dos tipos de regímenes laborales; y en este caso analizaremos a los obreros del sector público que se rigen bajo el código del trabajo.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
NO	0	0.00%	0	0.00%
SI	24	100%	18	100%
Total	24	100%	18	100%

RELACIÓN DE TRABAJO

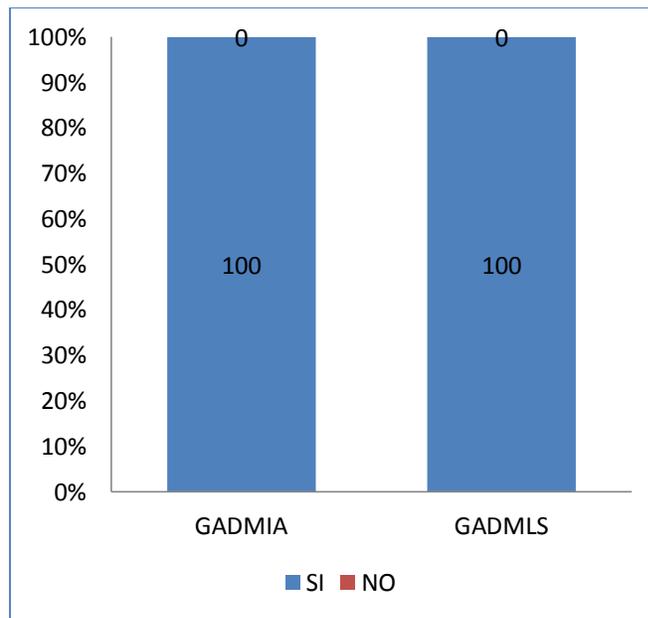


Gráfico # 1: Régimen Código del Trabajo- Relación de Trabajo
 Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
 Fuente: Encuesta a Trabajadores.

CONCLUSIÓN:

En lo referente al tipo de relación laboral a la que pertenece cada uno de los encuestados, podemos apreciar que el 100% de este estrato tiene pleno conocimiento de qué tipo de régimen laboral los ampara y a cual están sujetos.

Pregunta # 2

¿Qué tipo de contratación lo une laboralmente a la Institución?

Expresa la forma de contratación del personal en función del tipo de relación laboral dada.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Contrato Indefinido	19	79%	8	45%
Contrato Ocasional	1	4%	6	33%
Contrato a Periodo fijo	4	17%	4	22%
Nombramiento Permanente	0	0%	0	0%
Nombramiento a Periodo Fijo	0	0%	0	0%
Total	24	100%	18	100%

TIPO DE CONTRATACIÓN

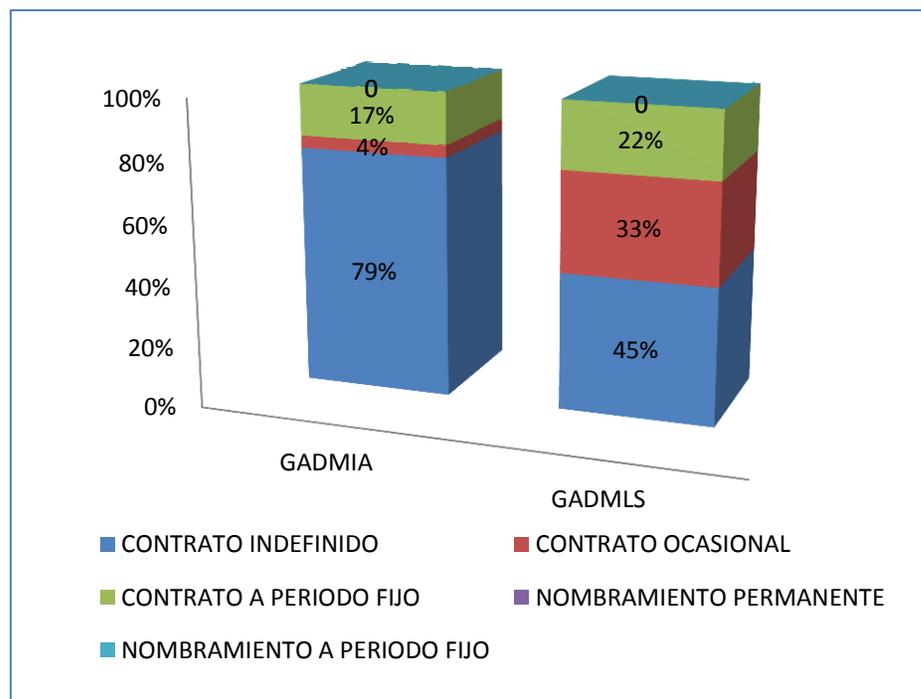


Gráfico # 2: Régimen Código del Trabajo-Tipo de Contratación

Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
Fuente: Encuesta a Trabajadores.

CONCLUSIÓN:

Del estudio realizado podemos apreciar que el tipo de contratación que más porcentaje tiene en las dos municipalidades, es el contrato indefinido, en este caso la mayor parte de los encuestados tiene una estabilidad laboral y ya han pasado a un proceso de carrera dentro de la institución.

También tenemos a los dos tipos de contratos que representa el otro porcentaje tales como son los temporales, como lo es el contrato ocasional y de periodo fijo, que por su naturaleza en cada uno de ellos se establece una fecha de término establecida.

En este estrato no existe la modalidad de contratación por nombramiento, ya que este tipo sólo se utiliza para el área administrativa de las instituciones del estado.

Pregunta # 3

¿Cuánto tiempo de servicio tiene en la institución?

Determina el tiempo en que la persona sirve a la Institución en cualquier modalidad que se haya establecido con el contratante, encontrándose siempre en relación de dependencia.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1 AÑO O MENOS	5	21%	5	28%
2 - 5 AÑOS	10	41%	5	28%
6 - 10 AÑOS	4	17%	2	11%
11 - 20 AÑOS	5	21%	5	28%
21 O MÁS	0	0%	1	6%
Total	24	100%	18	100%

TIEMPO DE SERVICIO

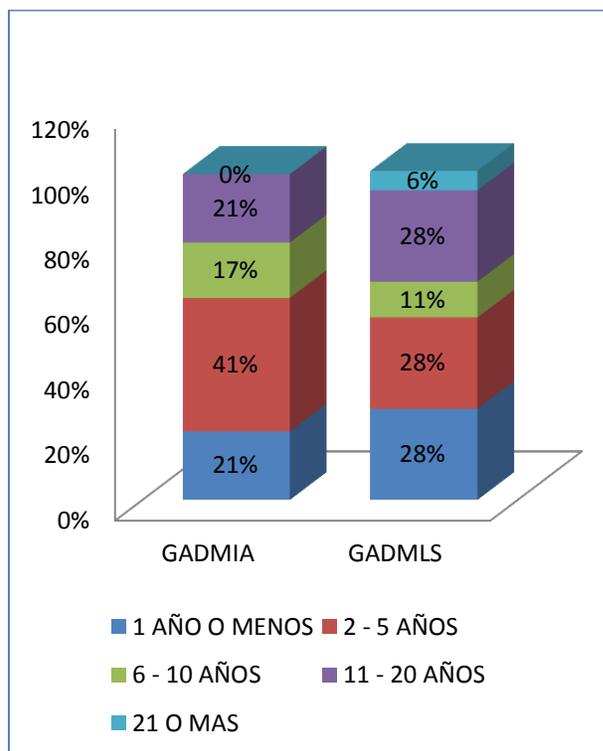


Gráfico # 3: Régimen Código del Trabajo-Tiempo de Servicio
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
Fuente: Encuesta a Trabajadores.

CONCLUSIÓN:

En lo relacionado al tiempo de servicio de los trabajadores, se detalla que en ambas municipalidades se puede apreciar que en su mayoría el personal tiene una estabilidad laboral, de acuerdo a la verificación de cada una de las cláusulas establecidas en los contratos de trabajo y por qué se puede observar que sobrepasa el tiempo determinado que es de dos años.

Pregunta # 4

¿En su jornada laboral diaria se realizan horas extras?

La Ley establece que la jornada laboral diaria será de 8 horas, y si existen casos excepcionales donde se requiere que los trabajadores o empleados dediquen mayor tiempo al trabajo estos serán remunerados con compensaciones extras de acuerdo a la tabla salarial vigente.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	24	100%	18	100%
NO	0	0%	0	0%
Total	24	100%	18	100%

HORAS EXTRAS

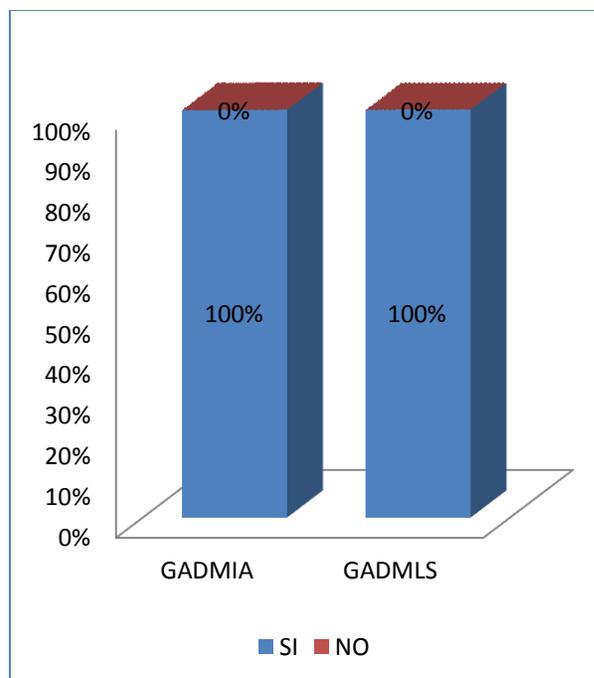


Gráfico # 4: Régimen Código del Trabajo-Horas Extras
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
Fuente: Encuesta a Trabajadores.

CONCLUSIÓN:

En ambas instituciones los trabajadores indican que en su totalidad un 100% realizan horas extras en sus jornadas laborales, es decir que de acuerdo a los servicios que la institución debe prestar a los ciudadanos de cada sector de los cantones, se requiere que cubran esta necesidad a través de horas adicionales.

Pregunta # 5

¿Cuántas horas extras cumple diariamente?

Se refiere al número de horas que se emplean en la jornada adicional de trabajo, que los colaboradores de ésta institución realizan.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1 hora	4	17%	10	56%
2 horas	11	46%	4	22%
3 horas	7	29%	4	22%
4 horas	2	8%	0	0%
Total	24	100%	18	100%

NÚMERO DE HORAS

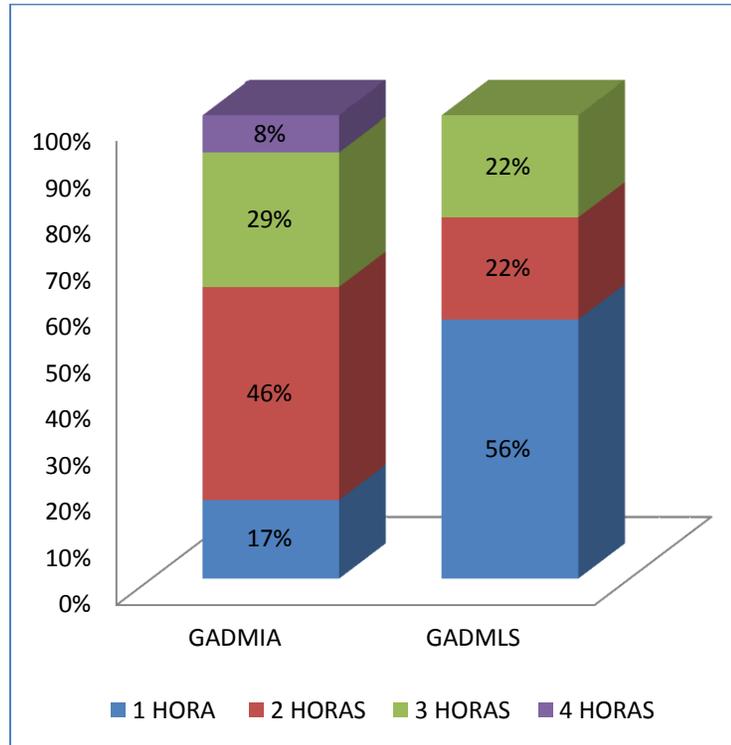


Gráfico # 5: Régimen Código del Trabajo-Número de Horas Extras
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
Fuente: Encuesta a Trabajadores.

CONCLUSIÓN:

Las horas extras que por lo general realizan los trabajadores de las dos municipalidades, están comprendidas entre 1 y 2 horas adicionales, el cual tiene un mayor porcentaje de realización, el restante está distribuido entre 3 y 4 horas adicionales de trabajo. Esto quiere decir que entre 1 y 2 horas los trabajadores adicionan su trabajo en la carga horario normal de labores para realizar actividades necesarias para la institución.

Pregunta # 6

¿Son reconocidas monetariamente las horas extras que usted realiza?

El empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con un recargo equivalente al 25 por ciento de la remuneración

mensual unificada para el caso de esta relación de trabajo. Para el cálculo de dichas horas se tomará como base la remuneración que perciba la servidora o servidor público que corresponda a la hora de trabajo diurno.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	37,5%	6	33%
NO	15	62,5%	12	67%
Total	24	100%	18	100%

RECONOCIMIENTO DE HORAS EXTRAS

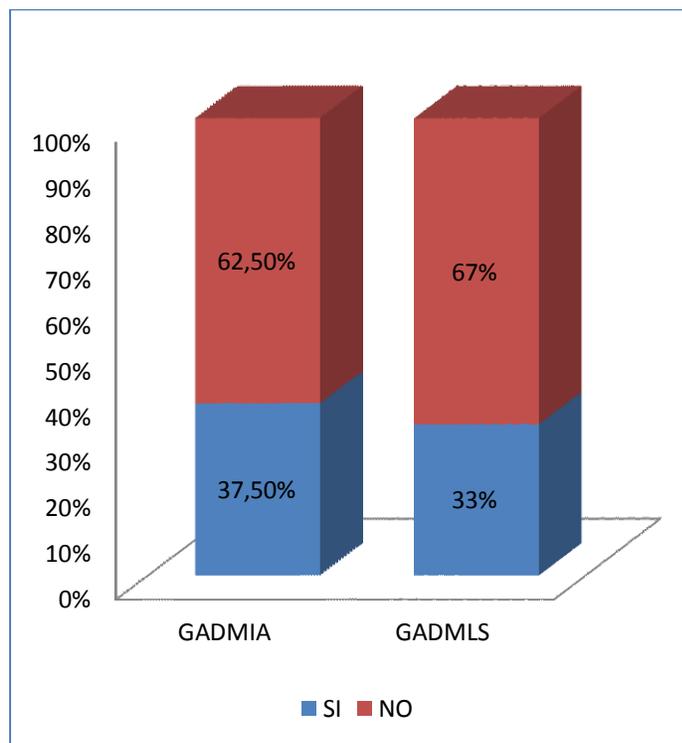


Gráfico # 6: Régimen Código del Trabajo-Reconocimiento de Horas
 Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
 Fuente: Encuesta a Trabajadores.

CONCLUSIÓN:

Las personas manifestaron en la pregunta relacionada al reconocimiento monetario de las horas extras que el 62,5% y 67% respectivamente no recibe una compensación monetaria por las horas adicionales de trabajo, mientras que el 37,5% y 33% si recibe lo que merece. Es decir que los pagos de horas extras se realizan parcialmente a pesar que en su mayoría los trabajadores si ejecutan sus horas.

En relación a la pregunta anterior el mayor porcentaje que realiza horas adicionales de trabajo, pueden estar comprendidas en las que no son remuneradas, ya que por la carga laboral los trabajadores sienten la necesidad de quedarse en sus áreas de trabajo para satisfacer las necesidades de la comunidad o que por su naturaleza la cantidad de sectores que tienen que atender son muchos.

Pregunta # 7

¿Las horas que emplea en la jornada extraordinaria son autorizadas por su jefe inmediato?

Los Jefes inmediatos son quienes mediante órdenes verbales o escritas, derivan las actividades del personal para la atención de los servicios básico tales como recolección de desechos sólidos, lastrado de calles y envío de agua por horas a través de las subestaciones de agua.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	24	100%	11	61%
NO	0	0%	7	39%
Total	24	100%	18	100%

AUTORIZACIÓN DE HORAS EXTRAS POR JEFES

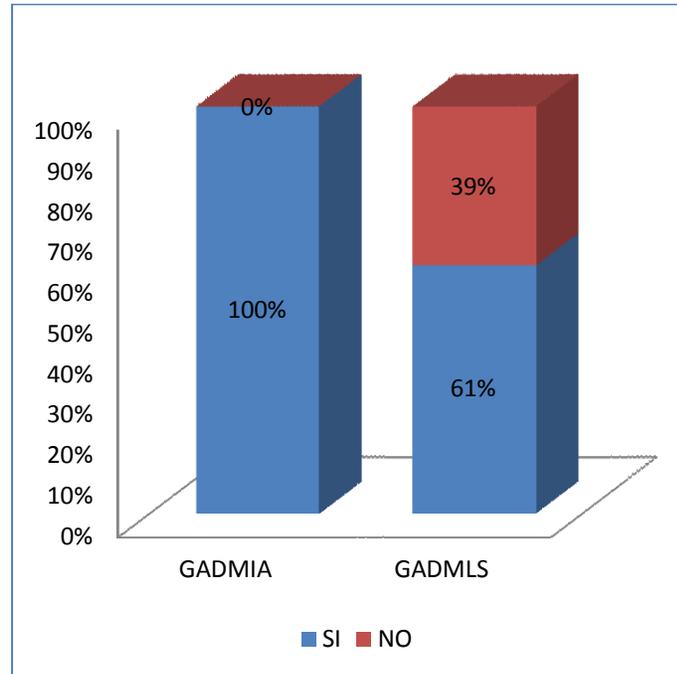


Gráfico # 7: Régimen Código del Trabajo-Autorización de Horas
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
Fuente: Encuesta a Trabajadores.

CONCLUSIÓN.

Se puede apreciar que en una de las municipalidades todas las horas extras que realizan los trabajadores son autorizadas por sus jefes inmediatos, estas autorizaciones se las realiza de manera escrita y en su mayoría verbal. Esto acarrearía una omisión en cuanto a los derechos de los trabajadores y podría desencadenar en un problema legal, ya que autorizan realizar horas extras sin ser reconocidas.

Por otra parte en la siguiente institución un 61% son autorizadas y un 39% no, lo que nos da a entender que en algunos de los casos son los trabajadores quienes por voluntad ofrecen un tiempo adicional a la institución.

Pregunta # 8

¿Las horas extras que usted realiza son?

De acuerdo a las necesidades de las instituciones se requiere de los servicios de los trabajadores para que efectúen un tiempo adicional de trabajo, y en este caso por ser un ente que presta servicios básicos a la colectividad las jornadas se extienden para satisfacer las necesidades de los ciudadanos del cantón.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
A DIARIO	14	58%	10	56%
FECHAS ESPECIFICAS	10	42%	8	44%
Total	24	100%	18	100%

FRECUENCIA DE HORAS EXTRAS

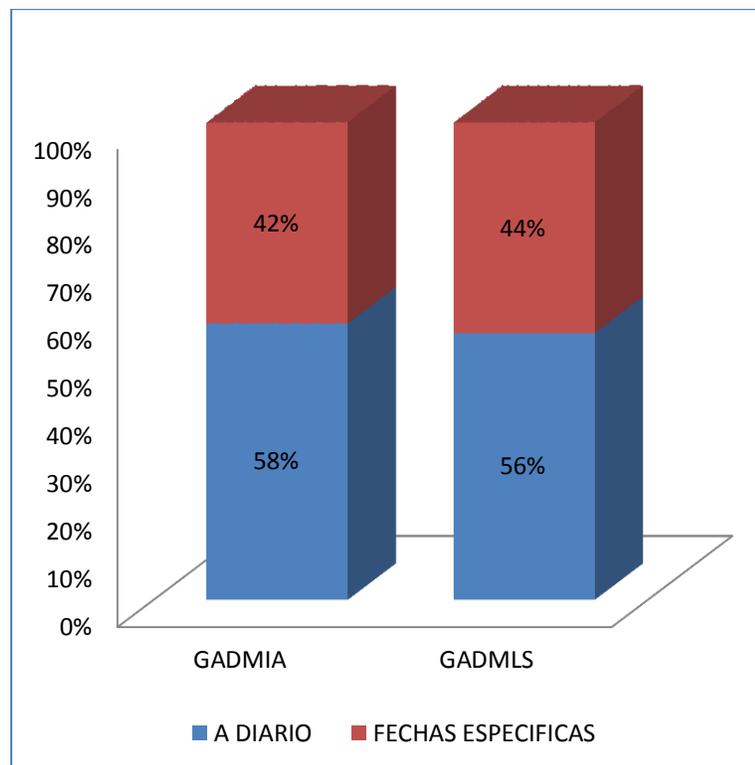


Gráfico # 8: Régimen Código del Trabajo-Frecuencia de Horas
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
Fuente: Encuesta a Trabajadores.

CONCLUSIÓN:

En relación a la frecuencia de horas extras que realizan los trabajadores, indican que en su mayoría 58% y 56% lo hacen a diario para satisfacer las necesidades prioritarias de cada una de las áreas a las que pertenecen, y 42% y 44% en fechas específicas, cuando sus jefes inmediatos requieren de sus servicios para cubrir área específicas de la institución. Podemos deducir que las horas que son remuneradas en una de las municipalidades son aquellas que sí son autorizadas por sus jefes y el restante por que siente la necesidad de cubrir su responsabilidad y aporta entre una o dos horas para terminar su trabajo y servir a la ciudadanía.

Pregunta # 9

¿Siente la necesidad de realizar horas extras para compensar su sueldo?

Todas las instituciones públicas o privadas deben acogerse a las disposiciones legales que emiten los entes reguladores en cuanto a remuneraciones, en muchos casos la remuneración básica unificada se paga a nivel nacional de acuerdo a lo que determina el estado. Pero para algunos sectores la remuneración básica no cubre la totalidad de sus necesidades por ende buscan un ingreso adicional.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	22	92%	18	100%
NO	2	8%	0	0%
Total	24	100%	18	100%

NECESIDAD DE EFECTUAR H.E.

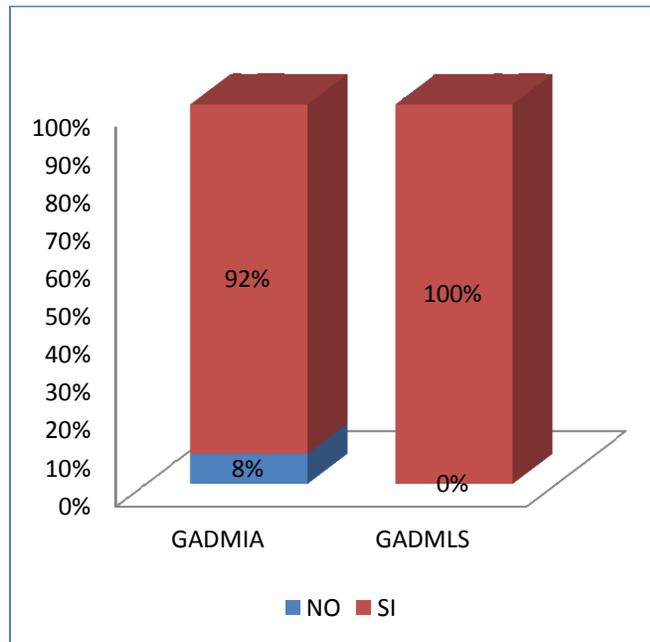


Gráfico # 9: Régimen Código del Trabajo-Necesidad de Efectuar H.E.
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
Fuente: Encuesta a Trabajadores.

CONCLUSIÓN:

El 92% y 100% de los encuestados de las dos municipalidades mencionan que sí es necesario realizar horas extras para compensar sus remuneraciones, en ambas instituciones podemos apreciar que los trabajadores entregan un tiempo adicional para obtener una retribución por ese trabajo.

En este sentido la pregunta apunta a conocer que si la institución realmente considerará el pago de las horas extras, ellos si sienten esa necesidad de aportar para ser retribuidos.

Pregunta # 10

¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la institución?

Los reconocimientos e incentivos sean monetario o no monetarios, son importantes para el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
REMUNERACIONES	14	58%	11	61%
RECONOCIMIENTOS	4	17%	3	17%
RELACIONES INTERPERSONALES	1	4%	3	17%
CAPACITACIÓN	4	17%	1	5%
OTROS	1	4%	0	0%
Total	24	100%	18	100%

MEJORAS EN LA INSTITUCIÓN

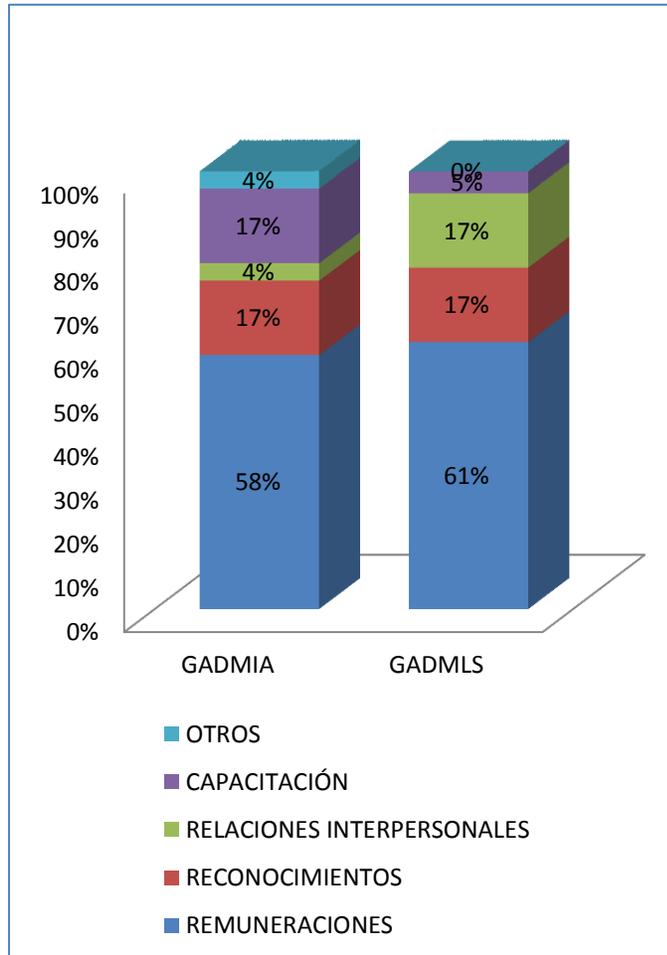


Gráfico # 10: Régimen Código del Trabajo - Mejoras en la Institución
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
Fuente: Encuesta a Trabajadores.

CONCLUSIÓN:

Lo que más predomina en lo relacionado a que es lo que se tiene que mejorar en la institución son las remuneraciones, ya que no existe una sectorización de las mismas por las actividades que cada área realiza, en segundo lugar los reconocimientos por el trabajo efectuado; y luego las capacitaciones, relaciones interpersonales y otros que incluye la infraestructura de las municipalidades.

En todo sentido las remuneraciones apuntan a un mayor deseo de mejoramiento para los clientes internos, que este caso son todos los trabajadores públicos.

Pregunta # 11

¿Conoce Usted que es la evaluación del desempeño?

Determinar si el personal conoce que es la evaluación del desempeño.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	21	87,5%	11	61%
NO	3	12,5%	7	39%
Total	24	100%	18	100%

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

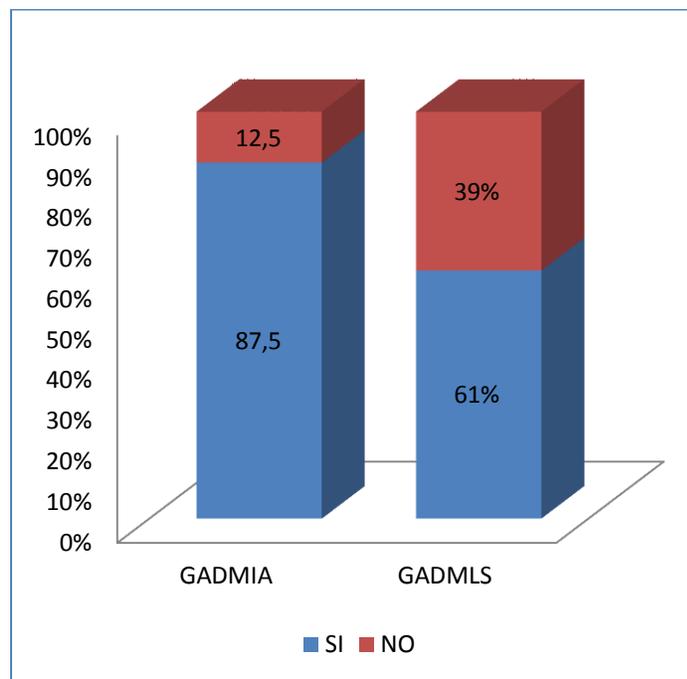


Gráfico # 11: Régimen Código del Trabajo - Evaluación del Desempeño
 Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
 Fuente: Encuesta a Trabajadores.

CONCLUSIÓN:

La mayor parte de los trabajadores conoce que es una evaluación del desempeño, y esto denota que estamos tratando con un grupo de trabajadores que se ha capacitado o auto educado en lo relacionado a los procedimientos y temas que los involucra, mientras que un número reducido de trabajadores no conoce este término que mide el desempeño laboral en sus puestos de trabajo.

Esto permitirá tener un enfoque más amplio para facilitar el estudio, ya que este grupo de trabajadores si tiene conocimiento de los procesos a los cuales deben ser sometidos para medir su rendimiento y desempeño laboral.

Pregunta # 12

¿Con qué frecuencia de tiempo evalúan el desempeño de sus funciones?
Conocer si evalúan el desempeño de las funciones de cada empleado.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1 vez al año	7	29%	0	0%
2 veces al año	0	0%	0	0%
Nunca	17	71%	18	100%
Total	24	100%	18	100%

FRECUENCIA DE EVALUACIÓN

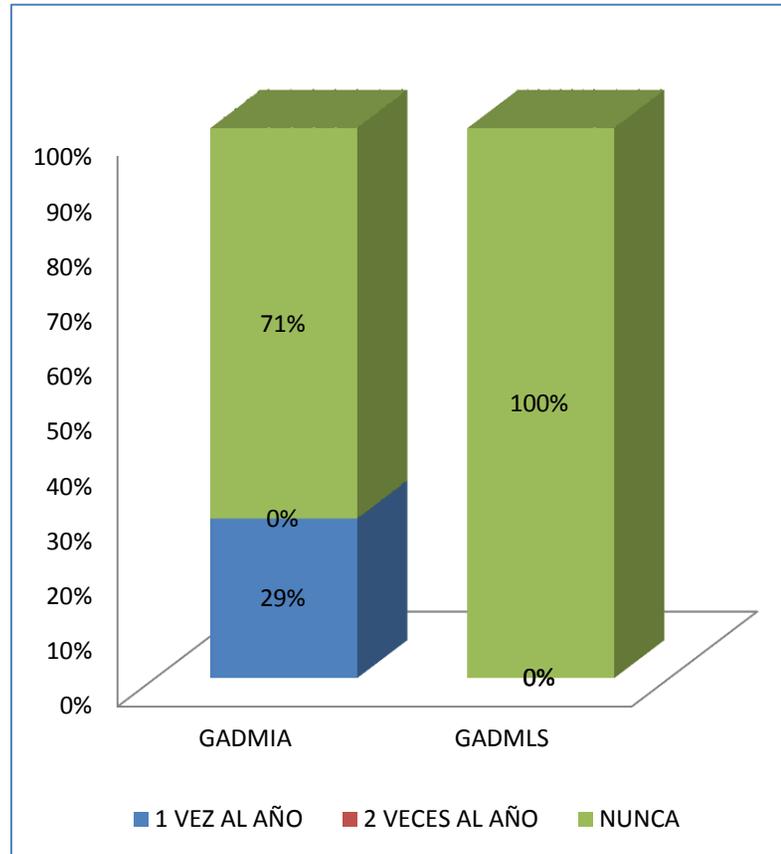


Gráfico # 12: Régimen Código del Trabajo-Frecuencia de Evaluación.
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
Fuente: Encuesta a Trabajadores.

CONCLUSIÓN:

Una de las municipalidades realiza evaluaciones de desempeño cada año a un grupo determinado de trabajadores, mientras que al restante de ellos nunca les evalúan. Esto nos lleva a la conclusión de que no se está abarcando a todos los miembros de éste estrato de trabajadores, por ende no se podrá medir el nivel de cumplimiento de las tareas asignadas. Por otro lado el estudio demuestra que la otra municipalidad nunca ha aplicado este proceso de evaluación, esto quiere decir que no se están aplicando las normas de evaluación que las Unidades Administrativas de Talento Humano (UATH) deben aplicar en las instituciones del estado.

Pregunta # 13

¿Cuál de los siguientes factores le motiva a desempeñar efectivamente su trabajo?

Identificar si la motivación es un factor importante para que el personal desempeñe eficientemente su trabajo.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
CAPACITACIÓN	8	33%	5	28%
ASCENSOS	5	21%	4	22%
INCENTIVOS MONETARIOS	10	42%	6	33%
DIPLOMAS	1	4%	3	17%
Total	24	100%	18	100%

FACTORES DE MOTIVACIÓN

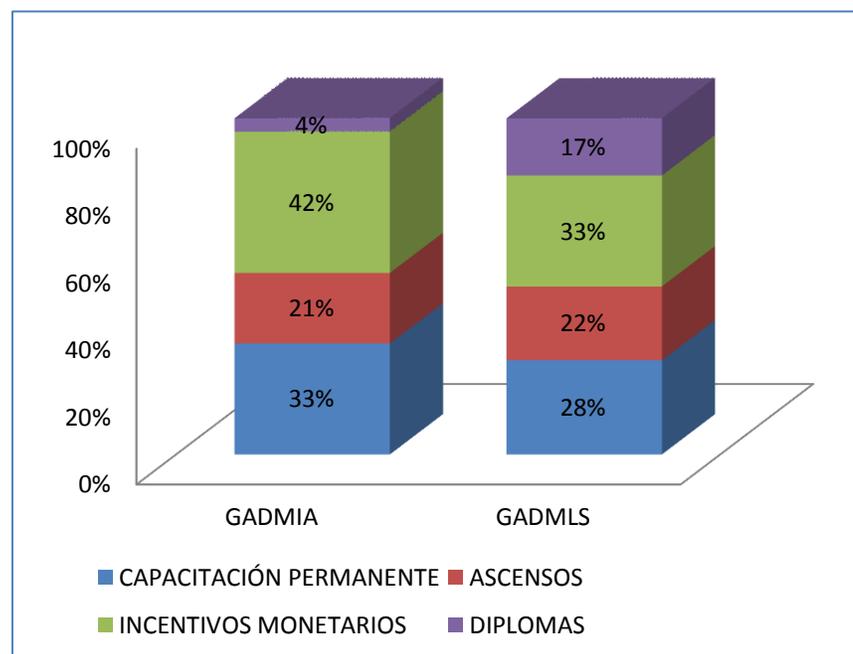


Gráfico # 13: Régimen
 Código del Trabajo - Factores de Motivación
 Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
 Fuente: Encuesta a Trabajadores.

CONCLUSIÓN:

A los trabajadores de ambas municipalidades les motiva el reconocimiento de incentivos monetarios con un 42% y 33% respectivamente, la capacitación también es uno de los factores que resalta en los requerimientos del personal, y por otra parte tenemos a la capacitación y diplomas con un menor porcentaje de requerimiento.

4.1.3 RELACIÓN DE TRABAJO LOSEP

Pregunta # 1

¿Sabe Usted a qué tipo de relación de trabajo pertenece?

Expresa la relación de trabajo que une a los trabajadores con la institución, tomando en consideración que el servicio público existen dos tipos de sistemas laborales.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	27	100%	31	100%
NO	0	0%	0	0%
Total	27	100%	31	100%

RELACIÓN DE TRABAJO

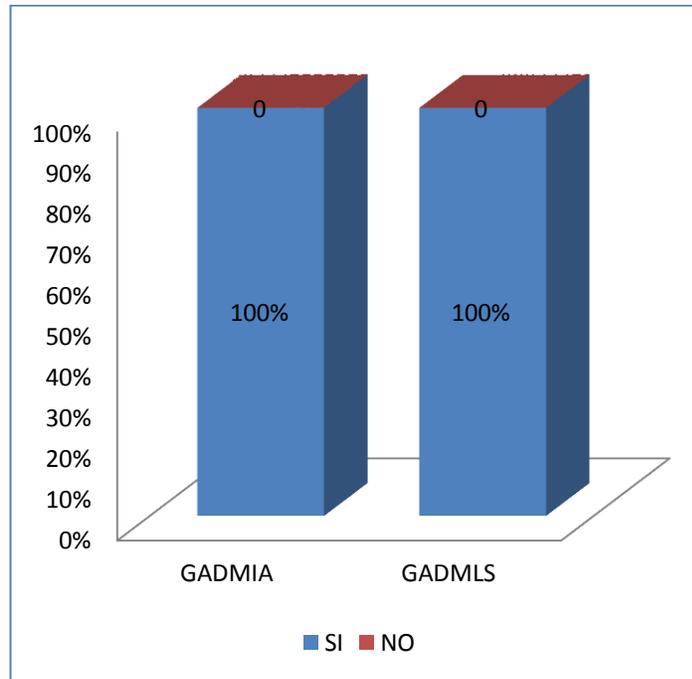


Gráfico # 14: Régimen Losep - Relación de Trabajo
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
Fuente: Encuesta a Servidores Públicos.

CONCLUSIÓN:

La totalidad de los servidores públicos de este estrato indican que si conocen a qué relación de trabajo pertenecen. Cuál es la Ley que los regula y cuáles son sus obligaciones y derechos en cuanto al tipo de contratación que los une a la institución. Lo que permite tener un enfoque más amplio y claro de que en las instituciones hay pleno conocimiento de los tipos de relaciones de trabajo que existen.

Pregunta # 2

¿Qué tipo de contratación lo une laboralmente a la Institución?

Expresa la forma de contratación del personal en función del tipo de relación laboral dada.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Contrato Indefinido	0	0%	0	0%
Contrato Ocasional	5	19%	10	32%
Contrato a Periodo fijo	0	0%	0	0%
Nombramiento Permanente	16	59%	13	42%
Nombramiento a Periodo Fijo	6	22%	8	26%
Total	27	100%	31	100%

TIPO DE CONTRATACIÓN

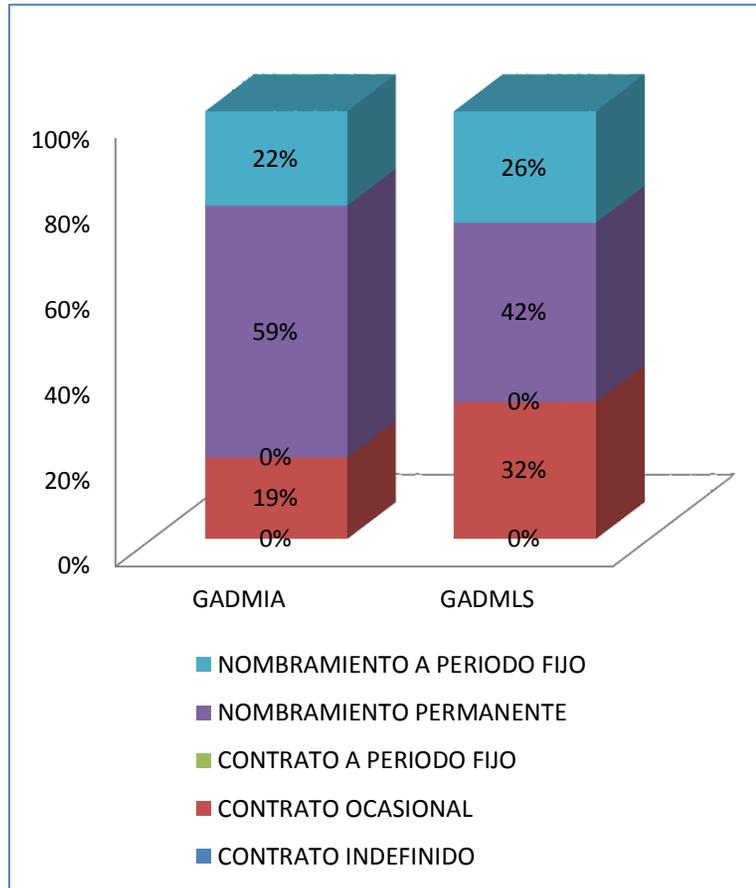


Gráfico # 15: Régimen Losep - Tipo de Contratación
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
Fuente: Encuesta a Servidores Públicos.

CONCLUSIÓN:

En este estrato se rigen por la Ley Orgánica del Servicio Público, se puede apreciar que el mayor porcentaje de servidores públicos tienen un nombramiento permanente, es decir indefinido; ya que por su naturaleza tienen una estabilidad laboral e iniciada una carrera administrativa dentro de la institución, luego tenemos a los servidores por contrato ocasional que son contratados para cubrir necesidades institucionales temporales, y que no representan una estabilidad laboral; de la misma manera a los servidores con

nombramiento a periodo fijo, que al igual que los contratos de servicios ocasionales son temporales e ingresan para cubrir áreas prioritarias a través de cursos de méritos y oposición, por lo general sus periodo de gestión está comprendido entre 3 y 4 años.

Pregunta # 3

¿Cuánto tiempo de servicio tiene en la institución?

Determina el tiempo en que la persona sirve a la Institución en cualquier modalidad que se haya establecido con el contratante, encontrándose siempre en relación de dependencia.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1 AÑO O MENOS	5	19%	8	26%
2 - 5 AÑOS	11	40%	9	29%
6 - 10 AÑOS	5	19%	8	26%
11 - 20 AÑOS	6	22%	5	16%
21 O MÁS	0	0%	1	3%
Total	27	100%	31	100%

TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN

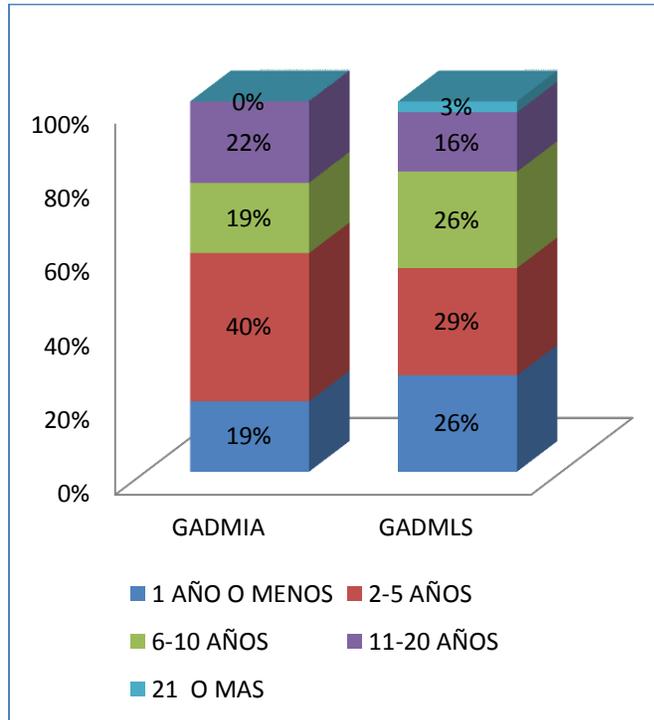


Gráfico # 16: Régimen Losep - Tiempo de Servicio
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
Fuente: Encuesta a Servidores Públicos.

CONCLUSIÓN:

En este estrato se puede apreciar que los servidores públicos tienen una estabilidad laboral o iniciada una carrera dentro del sector público, de acuerdo a los procesos de obtención de nombramientos que se han desarrollado en la institución.

Pregunta # 4

¿En su jornada laboral diaria se realizan horas extras?

La Ley establece que la jornada laboral diaria será de 8 horas, y si existen casos excepcionales donde se requiere que los trabajadores o empleados dediquen mayor tiempo al trabajo estos serán remunerados con compensaciones extras de acuerdo a la tabla salarial vigente.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	25	93%	28	90%
NO	2	7%	3	10%
Total	27	100%	31	100%

HORAS EXTRAS

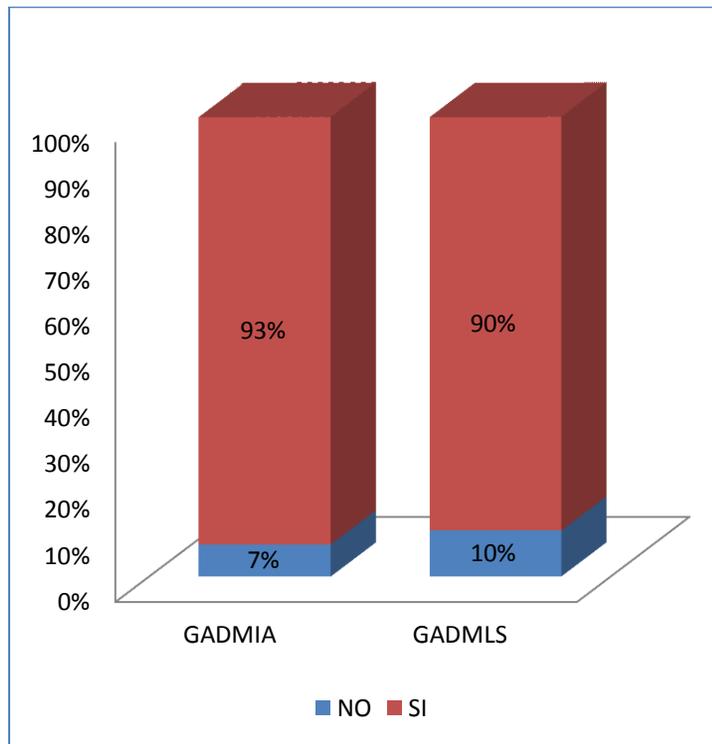


Gráfico # 17: Régimen Losep - Horas Extras
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
Fuente: Encuesta a Servidores Públicos.

CONCLUSIÓN:

En ambas instituciones los servidores públicos manifiestan que dentro de su jornada laboral, si realizan horas extras para cubrir necesidades institucionales en cada una de las áreas.

Pregunta # 5

¿Cuántas horas extras cumple diariamente?

Se refiere al número de horas que se emplean en la jornada adicional de trabajo, que los colaboradores de ésta institución realizan.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
0 horas	2	7%	3	10%
1 hora	4	15%	7	23%
2 horas	18	67%	11	35%
3 horas	3	11%	10	32%
Total	27	100%	31	100%

NUMERO DE HORAS EXTRAS

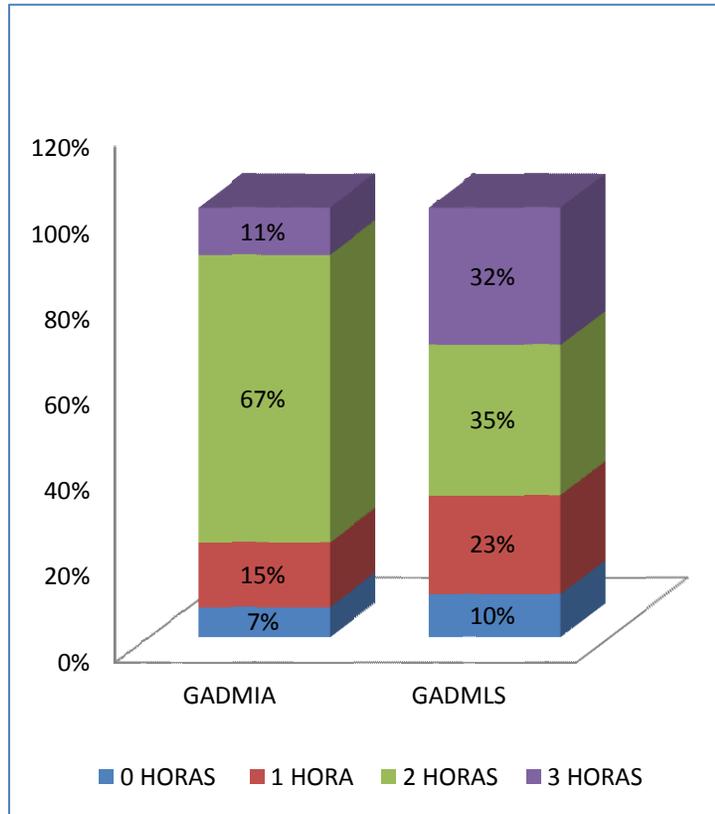


Gráfico # 18: Régimen Losep - Número de Horas Extras
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
Fuente: Encuesta a Servidores Públicos.

CONCLUSIÓN:

Las personas que destinan a realizar horas extras, están comprendidas en la frecuencia de 1 y 2 horas con el mayor porcentaje de realización, lo que nos demuestra que los servidores públicos administrativos, también realizan horas adicionales para cubrir áreas de la institución.

Pregunta # 6

¿Son reconocidas monetariamente las horas extras que usted realiza?

El empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con un recargo equivalente al 25 por ciento de la remuneración mensual unificada para el caso de esta relación de trabajo.

Para el cálculo de dichas horas se tomará como base la remuneración que perciba la servidora o servidor público que corresponda a la hora de trabajo diurno.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	25	93%	28	90%
NO	2	7%	3	10%
Total	27	100%	31	100%

RECONOCIMIENTO DE HORAS EXTRAS

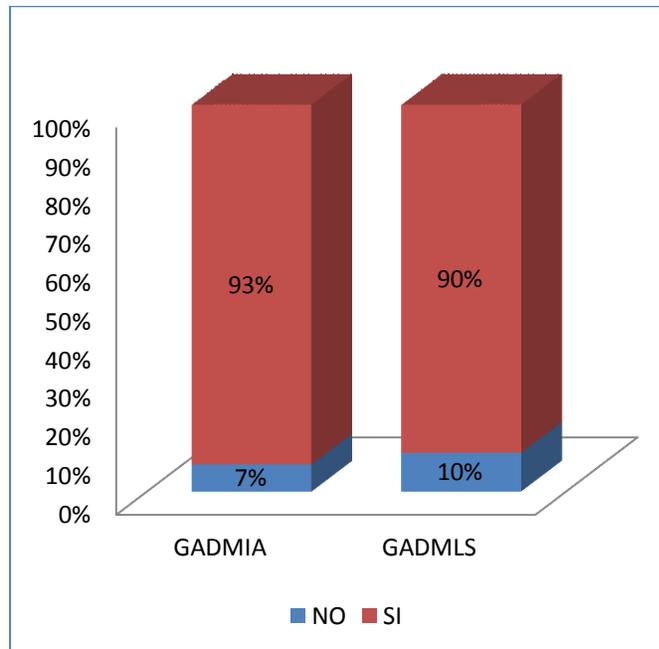


Gráfico # 19: Régimen Losep - Reconocimiento de Horas Extras
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
Fuente: Encuesta a Servidores Públicos.

CONCLUSIÓN:

Los servidores públicos pertenecientes a esta relación de trabajo, manifiestan que las horas extras que realizan en la institución si son reconocidas en su totalidad. Haciendo una comparación con el otro estrato se entiende que no existe una equidad en los dos tipos de relación de trabajo; ya que al personal administrativo a diferencia de los obreros si les reconocen su horas adicionales de trabajo.

Pregunta # 7

¿Las horas que emplea en la jornada extraordinaria son autorizadas por su jefe inmediato?

Los Jefes inmediatos son quienes mediante órdenes verbales o escritas, derivan las actividades del personal para la atención de los diferentes servicios tales como: recaudaciones, emisiones de planillas de agua, legalizaciones de terrenos, atención a usuarios por trámites varios.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	52%	14	45%
NO	13	48%	17	55%
Total	27	100%	31	100%

AUTORIZACIÓN DE HORAS EXTRAS POR JEFES

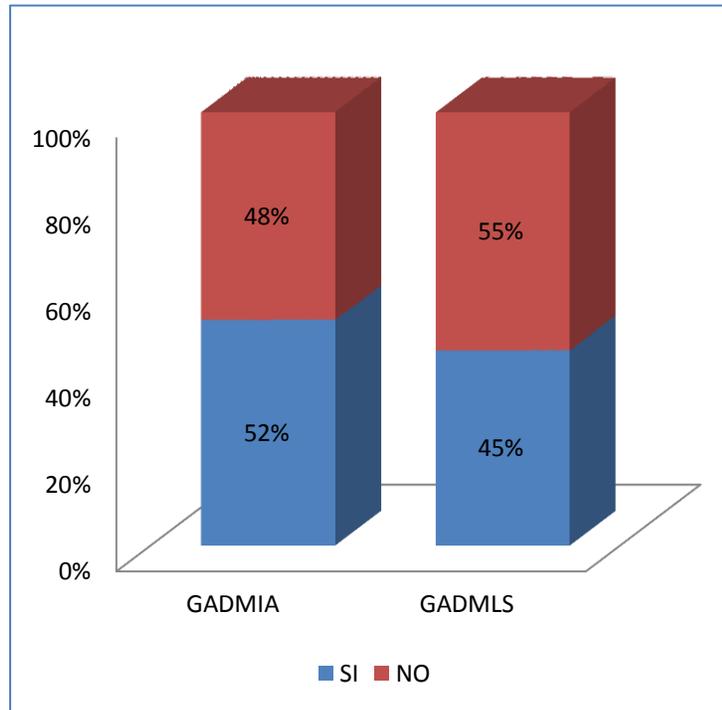


Gráfico # 20: Régimen Losep - Autorización de Horas Extras
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
Fuente: Encuesta a Servidores Públicos.

CONCLUSIÓN:

En las dos instituciones, de las horas extras que los servidores públicos manifiestan que realizan y que si son remuneradas, se demuestra que éstas horas no en todos los casos son autorizadas, solo un porcentaje de 52% y 45% respectivamente son delegadas por sus jefes inmediatos; esto quiere decir que está fallando un proceso interno de control para el pago y autorización de las mismas, lo que acarrearía en omisión por parte de los representantes y responsables de certificar los pagos.

Pregunta # 8

¿Las horas extras que usted realiza son?

De acuerdo a las necesidades de las instituciones se requiere de los servicios de los trabajadores para que efectúen un tiempo adicional de trabajo, y en este caso por ser un ente que presta servicios básicos a la colectividad, las jornadas se extienden para satisfacer las necesidades de los ciudadanos del cantón.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
A DIARIO	9	33%	8	26%
FECHAS ESPECIFICAS	16	60%	20	64%
NUNCA	2	7%	3	10%
Total	27	100%	31	100%

FRECUENCIA DE HORAS EXTRAS

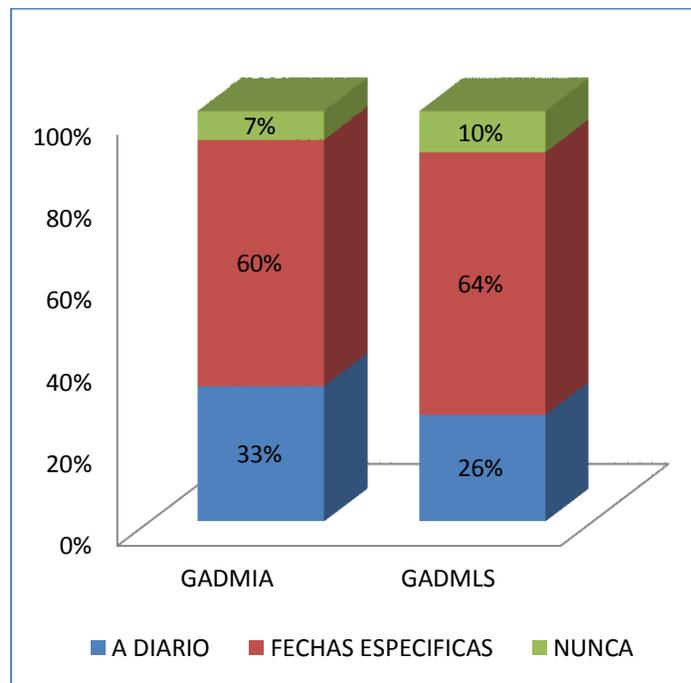


Gráfico # 21: Régimen Losep - Frecuencia de Horas Extras
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
Fuente: Encuesta a Servidores Públicos.

CONCLUSIÓN:

El mayor porcentaje de las horas extras que los servidores públicos de ambas instituciones realizan, están comprendidas dentro de la frecuencia de fechas específicas, es cuando por requerimientos específicos de cada uno de los departamentos administrativos necesitan.

Pregunta # 9

¿Siente la necesidad de realizar horas extras para compensar su sueldo?

Todas las instituciones públicas o privadas deben acogerse a las disposiciones legales que emiten los entes reguladores en cuanto a remuneraciones, en muchos casos la remuneración básica unificada se paga a nivel nacional de acuerdo a lo que determina el estado.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	24	89%	28	90%
NO	3	11%	3	10%
Total	27	100%	31	100%

NECESIDAD DE REALIZAR HORAS EXTRAS

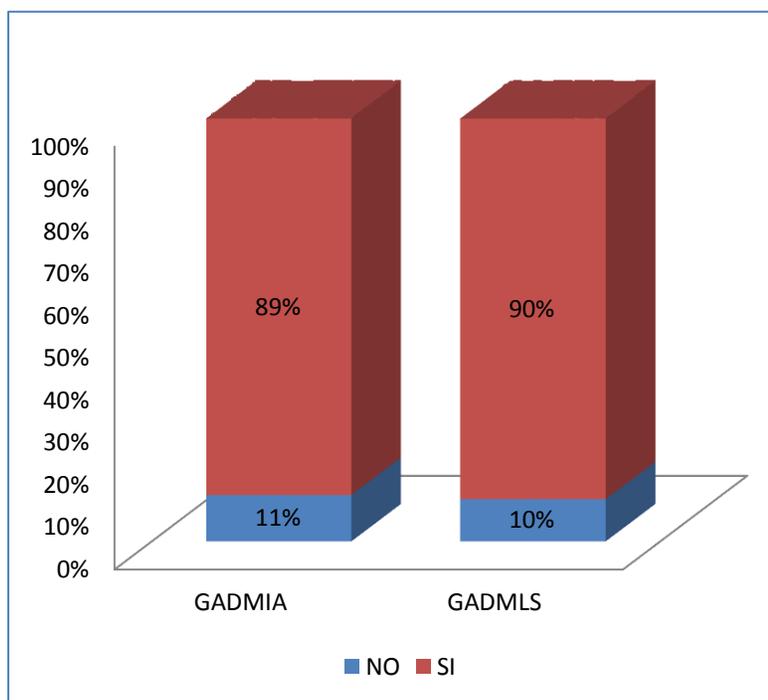


Gráfico # 22: Régimen Losep - Necesidad de Horas Extras
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
Fuente: Encuesta a Servidores Públicos.

CONCLUSIÓN:

Para algunos sectores la remuneración básica no cubre la totalidad de sus necesidades, por ende buscan un ingreso adicional. En este caso la municipalidad se ajusta a la realidad económica y establece las remuneraciones en función de la capacidad y los años de servicios del servidor público, y en muchos de los casos no se ajusta a los niveles que establece el MRL y poder unificar las remuneraciones y establecer a qué grupo ocupacional pertenecen.

Los servidores públicos de ambas instituciones, sienten la necesidad de poder realizar horas extras para poder mejorar sus ingresos, ya que en muchos de los casos manifestaron que por las actividades que realizaban la remuneración no es representativa.

Pregunta # 10

¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la institución?

Los reconocimientos e incentivos sean monetario o no monetarios, son importantes para el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
REMUNERACIONES	12	44%	23	74%
RECONOCIMIENTOS	4	15%	4	13%
RELACIONES INTERPERSONALES	4	15%	2	7%
CAPACITACIÓN	5	19%	1	3%
OTROS	2	7%	1	3%
Total	27	100%	31	100%

MEJORAS EN LA INSTITUCIÓN

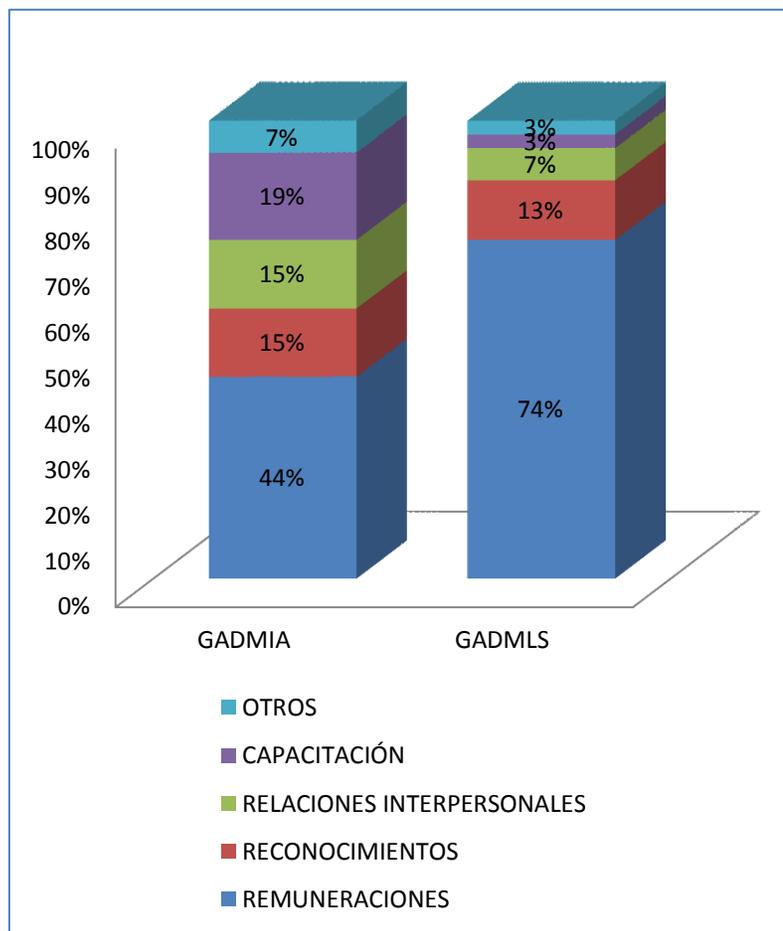


Gráfico # 23: Régimen Losep - Mejoras en la Institución
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
Fuente: Encuesta a Servidores Públicos.

CONCLUSIÓN:

La mayor necesidad de los servidores públicos, es que se mejoren las remuneraciones, de acuerdo a las observaciones directas no existe una igualdad en cuanto a los ingresos que perciben las personas que ocupan puestos de igual categoría, en ambas instituciones que se están estudiando.

Lo que permite apreciar que es necesario establecer parámetro para diseñar una tabla de remuneraciones para las municipalidades, siempre que se apegue a las autorizadas por el MRL.

Pregunta # 11

¿Conoce Usted que es la evaluación del desempeño?

Determinar si el personal conoce que es la evaluación del desempeño.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	24	89%	27	87%
NO	3	11%	4	13%
Total	27	100%	31	100%

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

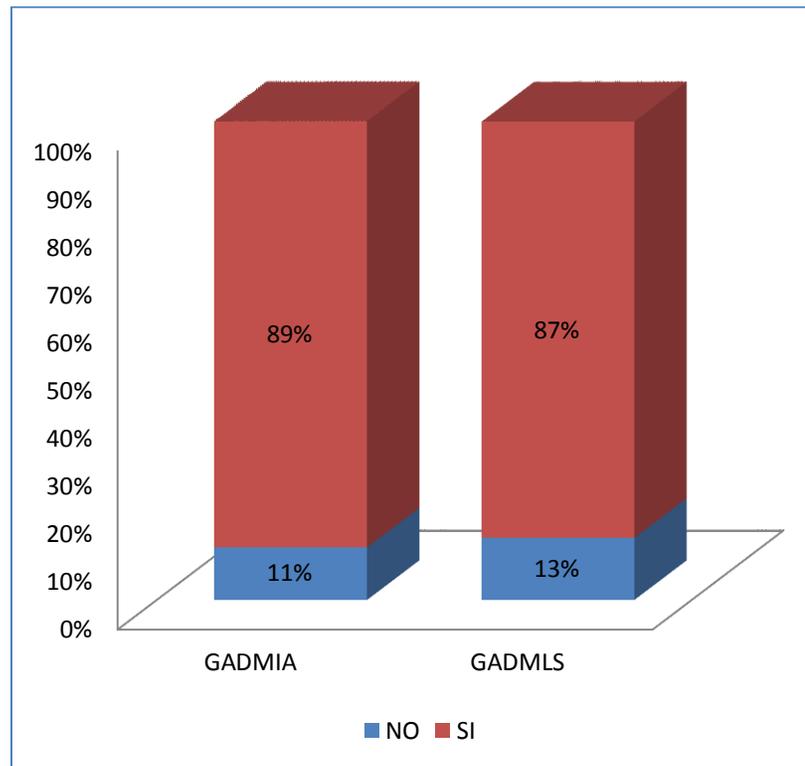


Gráfico # 24: Régimen Losep - Evaluación del Desempeño
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
Fuente: Encuesta a Servidores Públicos.

CONCLUSIÓN:

Del personal encuestado manifestaron en ambas instituciones que si conocen que es la evaluación del desempeño, esto permite conocer que los servidores públicos están al tanto de los procesos que miden su desempeño laboral y como deben responder a estos métodos que se deben utilizar en el sector público.

Pregunta # 12

¿Con qué frecuencia de tiempo evalúan el desempeño de sus funciones?

Conocer si evalúan el desempeño de las funciones de cada empleado.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1 vez al año	12	44%	0	0%
2 veces al año	0	0%	0	0%
Nunca	15	56%	31	100%
Total	27	100%	31	100%

FRECUENCIA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

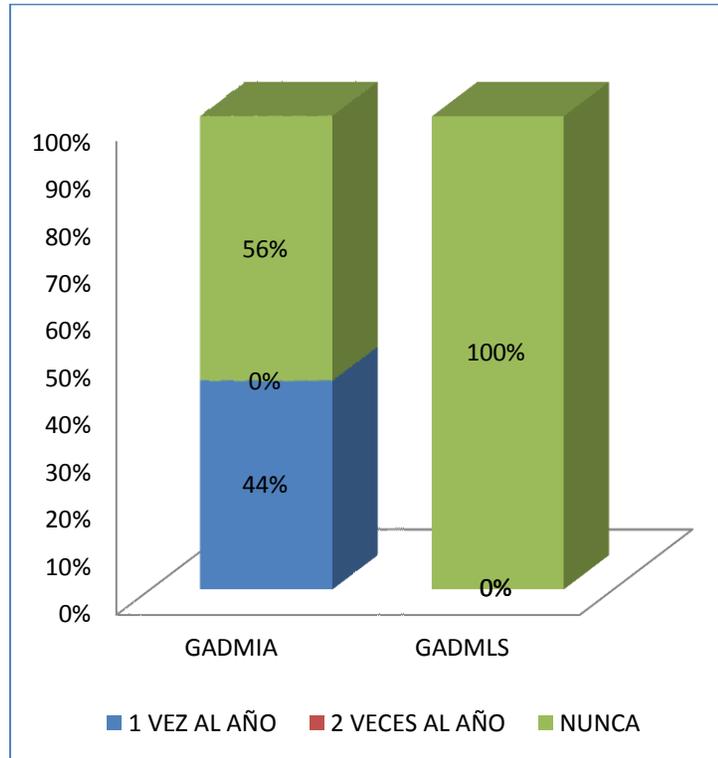


Gráfico # 25: Régimen Losep - Frecuencia de Evaluación
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
Fuente: Encuesta a Servidores Públicos.

CONCLUSIÓN:

A pesar de que los servidores públicos pertenecientes a este estrato sí conocen que es la evaluación del desempeño, en las instituciones no se la está aplicando en su totalidad o nunca la han aplicado. Por ende podemos apreciar que falta aplicar este subsistema que dentro de la Ley establece como una de las responsabilidades de la Unidades Administrativas de Talento Humano (UATH).

Pregunta # 13

¿Cuál de los siguientes factores le motiva a desempeñar efectivamente su trabajo?

Identificar si la motivación es un factor importante para que el personal desempeñe eficientemente su trabajo.

Alternativas	GADMIA		GADMLS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
CAPACITACIÓN PERMANENTE	8	30%	9	29%
ASCENSOS	6	22%	9	29%
INCENTIVOS MONETARIOS	8	30%	9	29%
DIPLOMAS	5	18%	4	13
Total	27	100%	31	100%

FACTORES DE MOTIVACIÓN

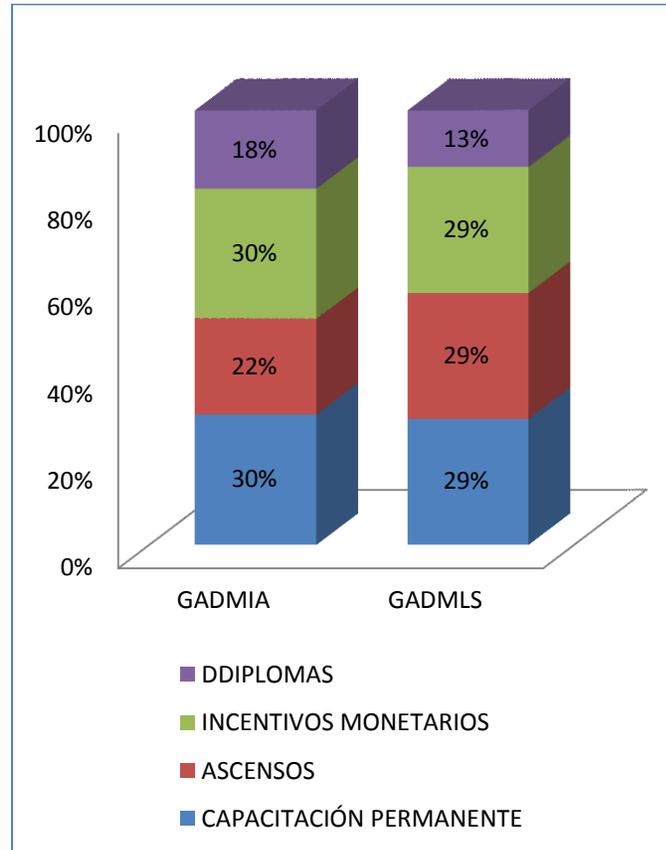


Gráfico # 26: Régimen Losep - Factores de Motivación
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
Fuente: Encuesta a Servidores Públicos.

CONCLUSIÓN:

La distribución de los factores de motivación para los servidores públicos de la institución en este estrato, determinan que existe un deseo de mejoramiento continuo en las áreas de capacitación, ya que para su actualización constante necesitan ampliar sus conocimientos, de la misma manera los ascensos y los incentivos monetarios están dentro de los requerimientos ya que esto mejora el nivel de vida de cada uno de los colaboradores de la institución.

4.1.4 CONCLUSIONES GENERALES DE ENCUESTAS A TRABAJADORES Y SERVIDORES PÚBLICOS.

1. Según las investigaciones realizadas en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de los cantones Isidro Ayora y Lomas de Sargentillo, a través del análisis de los dos regímenes laborales en la que incluye a 170 trabajadores y servidores públicos, de acuerdo a la estratificación realizada por cada uno de los regímenes labores; se puede concluir que todos los encuestados saben a qué tipo de relación laboral pertenecen, cuáles son sus responsabilidades y derechos en cuanto a la Ley que los ampara.
2. De acuerdo al estudio se puede establecer que en ambas relaciones de trabajo existe una estabilidad laboral, ya que el mayor porcentaje se centra en los contratos indefinidos en el caso de los obreros amparados bajo el código de trabajo; y para los servidores públicos con nombramientos permanentes por medio de la Ley Orgánica del Servicio Público.
3. De acuerdo a la naturaleza de prestación de servicios, los GAD tienen que brindar servicios públicos de calidad, lo que ha ocasionado que los trabajadores tengan que efectuar horas de trabajo adicionales para cubrir estas necesidades básicas y cumplir con el desarrollo del cantón.
4. El problema detectado en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, debido a la falta de organización y equidad en el reconocimiento de las horas adicionales de trabajo, ha ocasionado que un sector se desmotive y otro se acostumbre a recibir su compensación sin retribuirlo en trabajo. Esto se debe a que no existían departamentos de Talento Humano en ambas instituciones; y aproximadamente hace cinco años se desprendió esta responsabilidad de las máximas autoridades hacia los Jefes y Directores de Área.

5. En las Unidades de Administración de Talento Humano, se puede verificar que no existe sistemas de control interno para la detección de necesidades reales en la ejecución de horas suplementarias, lo que permite que el personal en unos de los sectores (losep) generen horas adicionales sin justificación.
6. En relación al otro régimen laboral que existe en el servicio público (código de trabajo) se pudo detectar que los trabajadores realizan sus horas extras de trabajo sin ser reconocidas monetariamente, debido a que no existe un control interno por parte de los responsables de área, así como de las Jefaturas de Talento Humano en la elaboración de los cuadros de horas extras.
7. En vista de que en ambas municipalidades no existe una escala de remuneraciones que permita establecer los ingresos reales de los trabajadores y servidores públicos en función de su desempeño o perfil de puesto, esto ocasiona que las máximas autoridades en conjunto con los responsables de las UATH determinen las remuneraciones por cumplimiento de tareas.
8. Se pudo verificar que no existe una comunicación directa entre las Unidades de Administración de Talento Humano y las Direcciones Financieras, por lo que no se ha podido establecer primeramente un estudio de puesto para poder determinar las escalas remunerativas en los GAD.
9. Una de las municipalidades no cuentan con un sistema de evaluación del desempeño, por esta razón no existe un entrenamiento hacia su personal para que sea retribuido en el mejoramiento de los procesos.
10. Es necesario que se fortalezca la totalidad de las evaluaciones en la Municipalidad de Isidro Ayora, ya que actualmente se la realiza a determinado grupo de servidores públicos; lo que ha ocasionado que esta separación de áreas ocasione no obtener los resultados esperados

y la inconformidad de los trabajadores y servidores públicos, por no ser considerados dentro de este proceso.

11. Las Unidades de Administración de Talento Humano, no han realizado un estudio de puesto a profundidad para determinar las actividades reales de cada puesto, lo que ha ocasionado que las tareas de cada puesto se realicen por deducción o direccionamiento de sus jefes inmediatos.

4.2 TABULACIÓN DE ENTREVISTAS.

Dentro del estudio propuesto se realizaron las entrevistas a los representantes de las dependencias de Talento Humano y Jurídico, quienes tienen a su cargo la responsabilidad de solucionar los problemas que se generan dentro de la institución, en relación a todos los trabajadores y servidores públicos.

Objetivo de la Entrevista: Determinar el criterio de los Directores que laboran en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, para establecer conclusiones acerca del cumplimiento de las normativas legales, en relación a las horas suplementarias de trabajo.

ENTREVISTADO: PROCURADOR SINDICO GADMLS

PREGUNTAS Y RESPUESTAS
<p>1. Nos puede contar cuantos tipos de regímenes laborales existen en el sector público y por qué?</p> <p>Existen 2: Losep y Código del Trabajo, el primero es para los servidores públicos (administrativos) ya sea de carrera o de periodo fijo y el código de trabajo para los obreros del sector público.</p>
<p>2. Existe en la Institución un programa de evaluación del desempeño.</p> <p>No, al momento la Unidad de Talento Humano está buscando los lineamientos para implementar este subsistema de Recursos Humanos en la Institución.</p>
<p>3. Considera Usted a la evaluación del desempeño como una herramienta para medir la productividad de los trabajadores.</p> <p>Es una herramienta muy importante a pesar de que no constamos con ella, pero a criterio personal esto ayudaría a medir el desempeño de cada uno de los trabajadores.</p>
<p>4. Conoce Usted los diferentes tipos de criterio de evaluación.</p> <p>Exactamente no, podrá atreverme a deducir que se puede evaluar mediante la observación directa de jefes hacia sus trabajadores.</p>
<p>5. Cómo califica Usted la gestión de los entes reguladores, tales como el Ministerio de Relaciones Laborales para el cumplimiento de las normas legales vigentes en las municipalidades, con respecto a las remuneraciones.</p> <p>El modelo que presenta en la actualidad el MRL, a través de todos los servicios que brinda tanto a la empresa privada y a las instituciones públicas es muy bueno, pero no cubre en su totalidad las inspecciones en los GAD, sólo emiten lineamientos pero no existe involucramiento total, nos hace falta que realicen más inspecciones.</p>
<p>6. Considera Usted que la falta de motivación a través del no reconocimiento de los incentivos laborales, produce una reducción en el rendimiento laboral de los trabajadores.</p> <p>Los reconocimientos que se deben dar a los trabajadores y servidores públicos, son</p>

un estímulo que directamente ayudan en la economía del trabajador, considero que si no se reconoce esto da como resultado un bajo rendimiento.

7. Considera Usted que la gestión del Talento Humano es importante para garantizar la calidad y cantidad del recurso humano municipal.

Sí, es importante que le den a esta área las competencias para que pueda estructurar de manera organizada a todo el personal, lo primero es la capacitación donde el trabajador se forma y adquiere más y nuevos conocimientos.

8. La municipalidad se somete a las competencias del MRL, en relación a las escalas remunerativas del sector público.

La institución no cuenta con escalas propias, pero cumple con los que el Gobierno establece año a año en relación al piso establecido.

9. Considera usted que en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la provincia del Guayas se respetan las Leyes laborales que rigen a la función pública.

Por desconocimiento no, aunque en derecho el desconocimiento no excusa de responsabilidad. No todos los municipios tienen la misma estructura y en algunos casos no existe un orden para ejecutar los trámites internos que se deben realizar en el Ministerio.

10. Las horas suplementarias son autorizadas para realizar qué tipo de actividad en la institución.

En el área de servicios en este caso los obreros en la recolección de basura, ya que año a año se extienden las áreas urbanas del cantón; y el sector de agua potable en las instalaciones de guías de agua por la misma razón, así como también en las inspecciones de terreno para su posterior legalización.

En la parte administrativa de acuerdo a las necesidades institucionales dependiendo de cada una de las dependencias que requiera.

Tabla # 10: Entrevista a Directores GADM LOMAS DE SARGENTILLO
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas.
Fuente: Entrevista a Directores.

ENTREVISTADO: JEFE DE TALENTO HUMANO GADMLS

PREGUNTAS Y RESPUESTAS
<p>1. Nos puede contar cuantos tipos de regímenes laborales existen en el sector público y por qué?</p> <p>El Servicio Público tiene 2 tipos de relación de trabajo, los servidores sujetos a la LOSEP, quienes son funcionarios y dignatarios; es decir todo el personal administrativo. Y el código de trabajo donde pertenecen los obreros del sector público.</p>
<p>2. Existe en la Institución un programa de evaluación del desempeño.</p> <p>No contamos con un sistema o lineamiento de evaluación del desempeño, pero iniciaremos un proceso para medir este factor.</p>
<p>3. Considera Usted a la evaluación del desempeño como una herramienta para medir la productividad de los trabajadores.</p> <p>Sí es importante, ya que esto nos permitirá realizar un estudio y de esta manera poder obtener resultados para la toma de decisiones.</p>
<p>4. Conoce Usted los diferentes tipos de criterio de evaluación.</p> <p>No</p>
<p>5. Cómo califica Usted la gestión de los entes reguladores, tales como el Ministerio de Relaciones Laborales para el cumplimiento de las normas legales vigentes en las municipalidades, con respecto a las remuneraciones.</p> <p>El MRL no abarca todo lo relacionado a la intervención en los GAD, en la actualidad es deficiente, necesitamos estudios para saber en qué nivel se encuentra nuestro municipio, para tener un patrón y poder cumplir a cabalidad con la Ley.</p>
<p>6. Considera Usted que la falta de motivación a través del no reconocimiento de los incentivos laborales, produce una reducción en el rendimiento laboral de los trabajadores.</p> <p>Esto puede afectar ya que los trabajadores dan su mano de obra y esperan recibir su retribución, y en consecuencia si no se reconoce este incentivo, baja la autoestima y luego el rendimiento.</p>

7. Considera Usted que la gestión del Talento Humano es importante para garantizar la calidad y cantidad del recurso humano municipal.

Hace aproximadamente cinco años recientemente se dio la importancia a las áreas de Talento Humano, en la actualidad se está organizando cada vez más para que se unifiquen las visiones departamentales para mejorar la calidad y cantidad de los servicios que brinda la institución.

8. La municipalidad se somete a las competencias del MRL, en relación a las escalas remunerativas del sector público.

Nuestra municipalidad cumple con los pisos que emite el MRL, no nos apegamos estrictamente, ya que manejamos niveles de remuneraciones acorde a cada puesto.

9. Considera usted que en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la provincia del Guayas se respetan las Leyes laborales que rigen a la función pública.

No en todas, ya que existen municipalidades que no cumplen con las normas que emite este ente del estado, en algunos municipios ni siquiera aplican la legalización de contratos o actas de finiquito.

10. Las horas suplementarias son autorizadas para realizar qué tipo de actividad en la institución.

Son autorizadas para realizar necesidades básicas de la institución, en las áreas de recolección de basura, envío de agua a través de las estaciones.

Tabla # 11: Entrevista a Directores GADM Lomas de Sargentillo

Elaborado por: Gina Bajaña Vargas

Fuente: Entrevista a Directores.

ENTREVISTADO: PROCURADOR SINDICO GADMIA

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1. Nos puede contar cuantos tipos de regímenes laborales existen en el sector público y por qué?

En el sector público existen 2 tipos de regímenes, que son la LOSEP y el Código de Trabajo, dentro del primero se incluyen a todos los servidores públicos con nombramiento (provisional, de periodo fijo y permanente) y servidores públicos con contrato ocasional para satisfacer necesidades institucionales temporales, todos ellos son administrativos. Por otro lado están los trabajadores bajo el código de trabajo que comprende a todos los obreros del sector público.

2. Existe en la Institución un programa de evaluación del desempeño.

Actualmente estamos evaluando por fases, iniciamos con un plan piloto para ver en qué condiciones estaban los servidores públicos en relación al desempeño laboral. Aun no hemos cubierto en su totalidad, esperamos realizarlo ya que no tenemos todos los lineamientos para establecer este método.

3. Considera Usted a la evaluación del desempeño como una herramienta para medir la productividad de los trabajadores.

Sí es una herramienta muy importante y más si la Ley nos exige, ya que dentro de los subsistemas del Talento Humano existe esta responsabilidad para que las UATH la apliquen.

4. Conoce Usted los diferentes tipos de criterio de evaluación.

No, sólo hemos aplicado un modelo que la jefatura de Talento Humano elaboró, y con el hemos iniciado por áreas seleccionadas el proceso de evaluación.

5. Cómo califica Usted la gestión de los entes reguladores, tales como el Ministerio de Relaciones Laborales para el cumplimiento de las normas legales vigentes en las municipalidades, con respecto a las remuneraciones.

El MRL es un organismo que verifica el cumplimiento de normas en relación al Talento Humano en el caso a los GAD no se ha involucrado mucho, necesitamos primeramente capacitaciones relacionadas a este tema, para posterior tener un

modelo a seguir.

6. Considera Usted que la falta de motivación a través del no reconocimiento de los incentivos laborales, produce una reducción en el rendimiento laboral de los trabajadores.

Sí, porque los trabajadores son el pilar fundamental de toda organización, y si ellos dan un tiempo adicional cuando realmente se lo requiera, es justo que se le retribuya por ese trabajo.

7. Considera Usted que la gestión del Talento Humano es importante para garantizar la calidad y cantidad del recurso humano municipal.

Es importante que todas las unidades de Talento Humano tengan un modelo de Gestión para poder garantizar a los trabajadores y servidores públicos su desarrollo personal y profesional.

8. La municipalidad se somete a las competencias del MRL, en relación a las escalas remunerativas del sector público.

No, pero si contamos con remuneraciones que se ajustan a los pisos del MRL, necesitamos establecer una escala propia, ya que la Ley si nos faculta.

9. Considera usted que en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la provincia del Guayas se respetan las Leyes laborales que rigen a la función pública.

No en la mayoría, porque muchas veces no conocemos en la totalidad los procedimientos para manejarnos con un mismos modelo.

10. Las horas suplementarias son autorizadas para realizar qué tipo de actividad en la institución.

En nuestro caso para satisfacer la demanda de servicios básicos, como es la recolección de basura y la dotación de agua a los sectores rurales del cantón donde aún no hay sistema de redes.

Tabla # 12: Entrevista a Directores GADM Isidro Ayora
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
Fuente: Entrevista a Directores.

ENTREVISTADO: JEFE DE TALENTO HUMANO GADMIA

PREGUNTAS Y RESPUESTAS
<p>1. Nos puede contar cuantos tipos de regímenes laborales existen en el sector público y por qué?</p> <p>Existen 2: Losep y Código del Trabajo, la primera para los servidores públicos que realizan actividades administrativas, en la que se encuentran comprendidos los dignatarios, funcionarios y personal administrativo; y la segunda para los obreros del sector público.</p>
<p>2. Existe en la Institución un programa de evaluación del desempeño.</p> <p>Sí pero este modelo se lo ha implementado parcialmente a determinadas áreas, la Unidad de Talento Humano tiene un plazo para poder cumplir la meta de evaluación a toda la institución.</p>
<p>3. Considera Usted a la evaluación del desempeño como una herramienta para medir la productividad de los trabajadores.</p> <p>Sí, es muy importante porque los resultados que dé este estudio permitirá tomar decisiones para diferentes factores.</p>
<p>4. Conoce Usted los diferentes tipos de criterio de evaluación.</p> <p>No, pero lo que parcialmente se realiza en la institución se la ejecuta mediante observación directa de jefes hacia sus colaboradores.</p>
<p>5. Cómo califica Usted la gestión de los entes reguladores, tales como el Ministerio de Relaciones Laborales para el cumplimiento de las normas legales vigentes en las municipalidades, con respecto a las remuneraciones.</p> <p>Aún falta más relación entre el MRL y los GAD, ya que no todos se ajustan a la tabla de 20 grados que emite el MRL y tampoco los municipios elaboran sus propias escalas.</p>
<p>6. Considera Usted que la falta de motivación a través del no reconocimiento de los incentivos laborales, produce una reducción en el rendimiento laboral de los trabajadores.</p> <p>Si no se reconoce, no produce no hay un equilibrio y esto ocasionará un problema</p>

para la institución, considero que se debe reconocer siempre y cuando exista la necesidad y autorización respectiva.

7. Considera Usted que la gestión del Talento Humano es importante para garantizar la calidad y cantidad del recurso humano municipal.

Las UATH son el eje principal para determinar políticas internas sobre el desarrollo del talento humano, y esto sí se maneja correctamente dará como resultado servidores públicos y trabajadores comprometidos con la institución.

8. La municipalidad se somete a las competencias del MRL, en relación a las escalas remunerativas del sector público.

No en su totalidad, pero cumplimos con los pisos establecidos por el MRL, lo que hace falta es estructurar una escala de remuneraciones institucional.

9. Considera usted que en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la provincia del Guayas se respetan las Leyes laborales que rigen a la función pública.

Al referirse a Leyes estamos abarcando los sistemas de contratación, término de la relación laboral, Remuneraciones, incentivos. No todos se ajustan pero tratan de llegar a éste modelo ya que el objetivo es llegar a un modelo óptimo.

10. Las horas suplementarias son autorizadas para realizar qué tipo de actividad en la institución.

En servicios básicos: Recolección de basura, entrega de agua a sectores rurales. Y en el área administrativa de acuerdo a los requerimientos de cada una de las dependencias.

Tabla # 13: Entrevista a Directores GADM Isidro Ayora
Elaborado por: Gina Leikyn Bajaña Vargas
Fuente: Entrevista .a Directores.

4.3 CONCLUSIONES DE ENTREVISTAS

PREGUNTA	SEMEJANZAS	DIFERENCIAS	CONCLUSIÓN
1. Nos puede contar cuantos tipos de regímenes laborales existen en el sector público y por qué?	Dos tipos Losep y Código del Trabajo. Losep: Administrativos Código de Trabajo: Obreros del Sector Público.		En el sector Público existen dos tipos de regímenes labores, para los administrativos que se rigen por la LOSEP y los obreros del servicio público por el código de trabajo
2. Existe en la Institución un programa de evaluación del desempeño.	Buscan lineamientos para aplicar esta herramienta	Sólo en el GADMIA aplican la evaluación del desempeño a determinadas áreas	Los representantes de las municipalidades saben que deben realizar las evaluaciones a los servidores públicos, pero no la aplican.
3. Considera Usted a la evaluación del desempeño como una herramienta para medir la productividad de los trabajadores.	Exigencia Legal Obtención de resultados Toma de decisiones		La evaluación es un subsistema de talento humano, con determinación legal, que mediante la obtención de resultados se podrá tomar decisiones.
4. Conoce Usted los diferentes tipos de criterio de evaluación.	No conocen con exactitud los criterio de evaluación		Ninguno de los Directivos saben con exactitud los tipos de evaluación, pero coinciden por deducción que se la puede realizar mediante la observación directa.
5. Cómo califica Usted la gestión de los entes reguladores, tales como el	No existe involucramiento por	El GADMIA reconoce la	Ambas instituciones concluyen que por la falta de involucramiento por

Ministerio de Relaciones Laborales para el cumplimiento de las normas legales vigentes en las municipalidades, con respecto a las remuneraciones.	parte del Ministerio de Relaciones Laborales. Falta de comunicación entre los GAD y el MRL. Falta de inspecciones.	gestión del modelo actual	parte del MRL no ha existido una comunicación directa y necesitan inspecciones frecuentes para medir los avances en relación a las áreas de Talento Humano municipal.
6. Considera Usted que la falta de motivación a través del no reconocimiento de los incentivos laborales, produce una reducción en el rendimiento laboral de los trabajadores.	Problema Legal Que se ejecuten por necesidad. Por autorización de los Jefes.		Si la institución no reconoce estos incentivos, ocasiona primeramente un problema legal y a esto se suma el bajo desempeño del trabajador por la falta de la motivación a través del reconocimiento.
7. Considera Usted que la gestión del Talento Humano es importante para garantizar la calidad y cantidad del recurso humano municipal.	Asumir competencias. Aplicar control interno Modelo de Gestión.		La Gestión del Talento Humano se debe iniciar con asumir las competencias en materia del recurso humano municipal, aplicando las normas de control interno lo cual permitirá
8. La municipalidad se somete a las competencias del MRL, en relación a las escalas remunerativas del sector público.	No aplican la escala de 20 grados. Respetan los pisos emitidos por el MRL		Las municipalidades se someten a los pisos que emite el MRL, pero no cumplen en su totalidad con la escala de remuneraciones de 20 grados que se aplican a las diferentes escalas.
9. Considera usted que en los Gobiernos Autónomos Descentralizados	Desconocimiento en procedimientos internos		Por la autonomía que le da potestad a las municipalidades, se tiene la idea

de la provincia del Guayas se respetan las Leyes laborales que rigen a la función pública.	en el MRL. No legalizan contratos, actas de finiquito.		que los procesos en temas laborales sólo se los puede resolver internamente.
10. Las horas suplementarias son autorizadas para realizar qué tipo de actividad en la institución.	Cumplir con los servicios básicos. Necesidades temporales de la institución.		Cubrir áreas prioritarias de agua y recolección de basura, hace que las municipalidades autoricen efectuar horas suplementarias a sus trabajadores.

Tabla # 14: Conclusiones de Entrevistas
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas
Fuente: Entrevista a Directores de Area.

4.4 ESTUDIO DE PUESTOS EN LOS GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES DEL SECTOR NOROESTE DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS.

4.4.1 DEFINICIÓN.

Debido a los cambios dentro del sector público, la división del trabajo y la especialización de funciones de acuerdo a las necesidades básicas de recursos humanos sea en cantidad o en calidad, se establece un esquema de descripción y especificaciones de cargos. La descripción de los cargos se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades de cada uno de ellos, en tanto que las especificaciones del perfil del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir adecuadamente en sus funciones, por lo tanto los cargos se alimentan de acuerdo a las descripciones y a las especificaciones. Las características del ocupante del cargo deben ser compatibles con las especificaciones del mismo, como resultado tenemos que el rol que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción.

El Ministerio de Relaciones Laborales, diseñará el subsistema de clasificación de puestos del servicio público, sus reformas y vigilará su cumplimiento. Será de uso obligatorio en todo nombramiento, contrato ocasional, ascenso, promoción, traslado, rol de pago y demás movimientos de personal. La elaboración de los presupuesto de gastos de personal se sujetará al sistema de clasificación vigente, en coordinación con la unidad de administración de talento humano de la entidad. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos. (LOSEP M. D., págs. 45-46)

La Ley Orgánica del Servicio Público determina un subsistema de Talento Humano, como es el subsistema de clasificación de puestos en el servicio público, que se encuentra dentro de la administración técnica del Talento

Humano; entonces podremos decir que éste ente regulador emite las directrices para que todas las instituciones que conformen el sector público se acojan y se conforme un nivel estructural administrativo estándar. Otorga la autonomía a los Gobiernos Autónomos Descentralizados para que realicen su propia clasificación de puestos, mediante normativa en su órgano legislativo como es el Concejo Cantonal. Por ende vamos a analizar si en las municipalidades que se están estudiando existe o no un subsistema de clasificación de puestos; y de existir, como lo podemos mejorar, y de no existir proponer una estructura para su posterior aplicación.

4.4.2 ANÁLISIS DE PUESTOS EN LA INSTITUCIÓN.

Dentro del presente proyecto será fundamental considerar como un elemento importante el estudio de esta herramienta denominada "Análisis de Puestos" para potenciar tanto la buena comunicación entre los servidores y trabajadores públicos y que tengan una clara idea de cuáles son los objetivos y funciones de sus puestos.

Concepto de análisis de puestos.- El análisis de puestos es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño. El análisis permite sintetizar para llegar a describir. (VARELA, 2006)

El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en la LOSEP:

Puesto.-conjunto de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas.

Dentro del sector público existen herramientas técnicas dispuestas por la ley, en la cual también se cuenta con una definición de "análisis de puestos", entre otros conceptos que se deben cumplir en las entidades públicas, en materia de la Administración del Talento Humano.

Capítulo III.- Del Subsistema de Clasificación de Puestos del Sector Público. Art. 61.- Del Subsistema de clasificación de puestos.- El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley.

Se fundamentará principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos.

La clasificación señalará el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos. (PUBLICACIONES C. D., LEGISLACIÓN PARA MUNICIPALIDADES-LEY ORGANICA DEL SERVICIO PÚBLICO, 2010)

La norma técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos, publicada mediante Resolución NO. SENRES-RH-2005-00042, tiene por objeto establecer los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a las unidades de administración de recursos humanos, UARHS, de las instituciones, entidades organismos y empresas del Estado, analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar puestos.

Del análisis de puestos.-Es el proceso que permite conocer las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales, a fin de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y competencias necesarios para un desempeño excelente.

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

De la valoración de puestos.-Proceso que define el procedimiento, metodología, componentes y factores de valoración, a fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la institución, independientemente de las características individuales de quienes lo ocupan.

De la clasificación de puestos.- Los puestos conformarán grupos ocupacionales o familias de puestos similares por su valoración, cuyo ordenamiento responderá al puntaje obtenido de acuerdo a la escala de intervalos de valoración.

De la estructura de puestos.- La estructura de puestos institucional mantendrá una codificación integrada por uno o dos dígitos, que tendrán una secuencia numérica lógica e identificarán los sectores o área del Estado, institución, procesos organizacionales, series, clases de puestos y niveles.

4.4.3 OBJETIVOS DEL PROCESO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

La aplicación de los resultados del análisis de cargos es muy amplia: reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planificación de la fuerza de trabajo, valoración de cargos, proyectos de equipo, métodos de trabajo, etc. Casi todas las actividades de Recursos Humanos se basan en la información que proporciona el Análisis de Cargos.

Los objetivos del análisis y la descripción de cargos son muchos, pues estos constituyen la base de cualquier programa de Recursos Humanos. Los principales son:

- 1) Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc., como base del reclutamiento del personal.
- 2) Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- 3) Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
- 4) Determinar las escalas salariales mediante la valoración y clasificación de los cargos, según la posición de estos en la empresa, y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de los mismos.
- 5) Estimular la motivación del personal para facilitar la valoración del desempeño y el mérito funcional.
- 6) Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.

- 7) Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos. (CHIAVENATO, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS-QUINTA EDICIÓN, págs. 346,348)

4.4.4 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE CARGOS:

- 1) **Método de la entrevista:** La obtención de datos acerca de los cargos se puede realizar a través de entrevistas. Existen tres tipos de entrevistas para tal finalidad: entrevista individual con cada empleado, entrevista grupal con los empleados que ocupan el mismo cargo y entrevista con el supervisor que conoce los cargos que se deben analizar. Las entrevistas grupales se utilizan cuando varias personas tienen el mismo cargo, como es el caso de cajeros de banco, operadores de máquinas semejantes, secretarios, etc. el supervisor inmediato deberá conducir las sesiones de los grupos o el supervisor será entrevistado por separado, para proporcionar a los empleados una perspectiva personal sobre los deberes y responsabilidades de su cargo. Los principales temas abordados en una entrevista característica sobre cargos son:

- ¿Cuál es el cargo que usted desempeña?
- ¿Qué hace usted?
- ¿Cuándo lo hace: diariamente, semanalmente o mensualmente?
- ¿Cómo lo hace? ¿Cuáles son los métodos y procesos utilizados?
- ¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?
- ¿Cuáles son sus principales deberes y responsabilidades?
- ¿En qué condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y de seguridad?
- ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidad exige el cargo?

- Cuáles son los requisitos físicos que el cargo exige? ¿Cuáles son los requisitos intelectuales?
- ¿Quién es su proveedor interno (entrada) y su cliente interno (salida)?
- ¿Quién es su superior inmediato? ¿De qué le informa?
- ¿Quiénes son sus subordinados? Explique la respuesta.

Pros.

- Proporciona la oportunidad de mostrar posibles frustraciones que causa el cargo.
- Método sencillo y rápido para obtener información.

Contras.

- Puede presentar distorsión de la información, falsificación o ideas preconcebidas.
- El ocupante puede exagerar ciertas responsabilidades mientras minimiza otras.
- El ocupante puede legitimar su visión del cargo para obtener ventajas personales relacionadas con la remuneración o la importancia del cargo.

2) **Método del cuestionario:** El cuestionario sigue la misma ruta de la entrevista, pero es diligenciado por el ocupante del cargo, por el supervisor o por ambos. La principal ventaja del cuestionario es la eficiencia y rapidez para recoger información de un gran número de empleados, su costo operacional es menos que el de la entrevista. En cambio, su planeación y montaje requieren tiempo y pruebas preliminares.

3) **Método de observación:** La observación directa de lo que hace el ocupante es otro método de recolectar información sobre el cargo. Este

método se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos, como operadores de línea de montaje, operadores de máquinas, secretarios, etc. Es común que el método de observación un cuestionario debe ser diligenciado por el observador, para garantizar la cobertura de la información necesaria.

LOS SEIS PASOS DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE CARGOS:

Paso 1: Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto.

Paso 2: Definir la información requerida para el análisis de cargos.

Paso 3: Seleccionar los cargos que se deben analizar.

Paso 4: Recolectar los datos necesarios para el análisis de cargos.

Paso 5: Preparar las descripciones de cargos

Paso 6: Preparar las especificaciones de cargos. (IDALBERTO CHIAVENTATO, págs. 75-77)

4.5 PROPUESTA PARA EL PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LOS GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES DEL SECTOR NOROESTE DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS.

Una vez que se ponga en práctica la metodología del análisis de puestos, se ingresará a analizar la elaboración de las correspondientes descripciones de puestos, de manera específica en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de los Cantones Isidro Ayora y Lomas de Sargentillo, se iniciará dando a conocer los preceptos que se deben aplicar a nivel del sector público, de acuerdo a las leyes, reglamentos y las correspondientes normas técnicas vigentes.

Tomando en consideración que no existe una clasificación de los puestos en las dos municipalidades, se iniciará un proceso de recolección de información de acuerdo a cada uno de los puestos, procediendo a realizar una comparación y posterior análisis de los mismos. A partir de esta información se podrá establecer los lineamientos para establecer escalas de remuneraciones. Este estudio de puestos estará enfocado en la organización de las personas y sus funciones reales.

A pesar de que existe una normativa interna sobre la clasificación de los puestos en la municipalidad del cantón Isidro Ayora, en esta institución no la han aplicado para realizar el análisis de cada una de las actividades que se realizan en los puestos de trabajo. En la otra institución municipal no cuentan con esta herramienta, por ende el propósito es proponer un modelo que sea utilizado por las dos municipalidades para el desarrollo integral de las Unidades de Administración de Talento Humano. Se realizará un levantamiento de información en las dos municipalidades para verificar cada una de las

actividades esenciales de los puestos que existen, posterior a esto se analizará su contenido.

De acuerdo a la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Sector Público, la descripción de puestos es el resultado de análisis de cada puesto y registra la información relativa al contenido, situación, incidencia real de un puesto en la organización, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al puesto, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos organizacionales.

Cada Titular o responsable de la unidad o proceso, en coordinación con la UARHs, elaborará y actualizará la descripción de los puestos asociados a su proceso interno, aplicando los instrumentos y herramientas técnicas respectivas.

En el perfil de exigencias se determinará el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación, y el nivel de las competencias requeridas para el desempeño del puesto según el proceso interno. (SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN EL SECTOR PÚBLICO).

Basado en la normativa emitida por el MRL para las entidades del sector público, se establecerá un instructivo para la aplicación de este subsistema en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de los cantones Isidro Ayora y Lomas de Sargentillo.

La herramienta con la cual se pretende estandarizar este proceso para la optimación de los recursos, se denominará: **"Instructivo para la aplicación del Cuestionario de clasificación de puestos de los servidores y trabajadores públicos"**.

Objetivo: Recopilar información sobre el nivel de aporte de los puestos a la consecución del portafolio de productos y servicios de los procesos organizacionales, la misma que servirá como base para la elaboración y formulación de las descripciones y perfiles de exigencias de los puestos, que integran el Manual de Clasificación de Puestos Institucional.

Datos Importantes:

- ✓ Las Unidades de Administración de Talento Humano, serán responsables del manejo, socialización y actualización de este instrumento para la recolección de la información solicitada al servidor.
- ✓ El formulario de análisis de puesto, que permite la descripción y determinación del perfil de exigencias del puesto, deberá ser llenado con letra clara y legible de conformidad con las instrucciones que se detallan en el documento.
- ✓ El nivel de aportación en el levantamiento de esta información, radicará en identificar únicamente las actividades que se ejecutan en los puestos y no a considerar las características de las personas que, en calidad de servidores o trabajadores ocupen tales puestos.

4.6 INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CLASIFICACION DE PUESTOS.

A. IDENTIFICACIÓN.

En la identificación se requiere señalar el nombre de la institución, unidad o proceso, puesto, grupo ocupacional, remuneración y el número de ocupantes que existen en la institución del mismo puesto.

B. MISIÓN DEL PUESTO.

Se necesita detallar un resumen de lo que hace el puesto en términos de su naturaleza.

C. DETALLE DE ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO.

Teniendo como referencia los productos identificados en el literal anterior, se debe proceder a describir las actividades principales del puesto. Las actividades se refieren a: ¿Qué hace? y ¿Cómo lo hace? el ocupante del puesto. No se trata de describir las actividades en detalle; si no, aquellas más importantes. Al redactar las actividades se debe usar verbos en infinitivo que las reflejen con exactitud.

D. INTERFAZ DEL PUESTO:

Relaciones Internas.- Relaciones funcionales que se mantienen con otros puestos de trabajo, unidades o procesos dentro de la organización.

Relaciones Externas.- Describe las relaciones con las personas, organizaciones, clientes y proveedores externos con el propósito de cumplir su misión.

E. ROL:

Será definido por los niveles de responsabilidad asignados a los puestos, dentro de cada unidad o proceso institucional; en función de la ejecución de actividades y del aporte de estas al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la municipalidad.

Nos acogeremos a los distintos roles que emite el MRL por medio de la Resolución No. SENRES-RH-2005-000042, en la que se detallan los niveles del sector público, para partir desde este punto unificando y apegándonos a las normas legales del sector público; y posterior a ello detallarlo uno a uno.

ROLES DEL SECTOR PÚBLICO

<u>NIVEL</u>	<u>ROLES</u>
<i>NO PROFESIONAL</i>	<i>SERVICIO</i>
	<i>ADMINISTRATIVO</i>
	<i>TÉCNICO</i>
<i>PROFESIONAL</i>	<i>EJECUCION DE PROCESOS DE APOYO Y TECNOLÓGICO</i>
	<i>EJECUCIÓN DE PROCESOS</i>
	<i>EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS</i>
	<i>EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS</i>
<i>DIRECTIVO</i>	<i>DIRECCIÓN DE UNIDAD ORGANIZACIONAL</i>

Tabla # 15: Roles del Sector Público
Elaborado por: Gina Leikyn Bajaña Vargas
Fuente: Resolución-SENRES-2005-000042

DETALLE DE CADA ROL

ROL	DESCRIPCIÓN
SERVICIO	Conforman los puestos que ejecutan actividades variadas de servicio, de acuerdo a los procedimientos establecidos y a los requerimientos de los clientes-usuario
ADMINISTRATIVO	Son los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de tareas de apoyo administrativo.
TÉCNICO	Estos puestos proporcionan soporte técnico de tareas específicas de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales.

EJECUCIÓN Y APOYO TECNOLÓGICO	Son los responsables de la ejecución, análisis e investigación de productos y servicios técnicos y tecnológicos.
EJECUCIÓN DE PROCESOS	Responsable de la ejecución de actividades agregando valor a los productos o servicios que genera el subproceso o proceso organizacional.
EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	El rol de estos puestos es de ejecución y liderazgo de un equipo de trabajo o subproceso organizacional.
EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS	El rol de estos puestos es de ejecución y coordinación de un proceso organizacional que integran varios equipos de trabajo o subprocesos.
DIRECCIÓN DE UNIDAD ORGANIZACIONAL	Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales.

Tabla # 16: Detalle de cada Rol.
Elaborado por: Gina Leikyn Bajaña Vargas

F. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:

Describe los documentos de consulta o sustento necesarios para el ejercicio del puesto: base legal, manuales, resoluciones, procedimientos, políticas, directrices, normas, leyes, etc.

G. PERFIL DE EXIGENCIAS DEL PUESTO:

✓ FORMACIÓN ACADÉMICA:

Son los conocimientos generales y/o especializados, obtenidos mediante la instrucción básica, académica, profesional y especializada; requisitos necesarios para el cumplimiento del trabajo de las actividades inherentes al puesto.

✓ **EXPERIENCIA:**

Se necesita establecer los años de experiencia que se solicita para el desempeño del puesto.

✓ **CAPACITACIÓN:**

Se detallan los cursos, seminarios, talleres u otros eventos académicos que proporcionan los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto.

- **Específica.**-Se refiere a la capacitación que tiene relación directa con el desarrollo del puesto.
- **Relacionada.**- Es aquella capacitación que tiene relación indirecta con el desarrollo del puesto.

✓ **SISTEMAS INFORMÁTICO:**

Debe determinarse el nombre del paquete informático y el nivel de dominio desarrollado por el servidor para el cumplimiento de las actividades asignadas.

H. UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:

Es importante identificar el puesto en el organigrama tomando en consideración los siguientes aspectos:

- a) Nivel Jerárquico, puesto inmediato superior.
- b) subordinación, inmediato superior, a quien rinde informes el ocupante del puesto;
- c) Relaciones Formales colaterales: comunicaciones que mantienen el ocupante del puesto con otros puestos.
- d) Supervisión, a quien supervisa el ocupante del puesto;

I. REPORTE DE RESPONSABILIDAD:

Los jefes de cada unidad administrativa elaborarán una aceptación de declaración sobre la veracidad de la información.

El objetivo principal es conocer las actividades de cada uno de los puestos, y en este formulario obtendremos información importante para detectar si existe o no duplicidad de funciones.

4.7 ANÁLISIS DE PUESTOS EN LOS GOBIERNOS AUTONÓMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS.

En el servicio público las autoridades elegidas mediante voto popular tales como: Alcalde y Concejales, dentro del distributivo de personal se encuentra en el grupo ocupacional del Nivel Jerárquico Superior. Por ser elegidos por los ciudadanos no se establece ningún tipo de requisito dentro del nivel académico; es por esto que se ha considerado que estos puestos no se pueden medir para el nivel de comparación como exigencia en el estudio de puestos. Este análisis de puestos estará enfocado en la organización de personal, para que sirva de referente en la necesidad de realizar tiempo extra en las actividades asignadas para cada uno de los puestos.

Partiremos desde el nivel Directivo, Jefaturas, Analistas, Asistentes, Servicios Generales y Obreros, los mismos que a continuación se detallan.

INSTITUCIÓN	NÚMERO	INSTITUCIÓN	NÚMERO
GADMIA	30 PUESTOS	GADMLS	30 PUESTOS
NOMBRE DEL PUESTO		NOMBRE DEL PUESTO	
PROCURADOR SINDICO		PROCURADOR SINDICO	
AUDITOR INTERNO		AUDITOR INTERNO	
SECRETARIO GENERAL		SECRETARIO GENERAL	
REGISTRADOR DE LA PROPIEDAD		REGISTRADOR DE LA PROPIEDAD	
DIRECTOR DE OBRAS PÚBLICAS		DIRECTOR DE OBRAS PÚBLICAS	
DIRECTOR FINANCIERO		DIRECTOR FINANCIERO	
CONTADOR		JEFE DE CONTABILIDAD	
TESORERO		TESORERO	
JEFE DE BODEGA		JEFE DE GUARDALMACEN	
JEFE DE RENTAS		JEFE DE RENTAS	
JEFE DE SISTEMAS		JEFE DE SISTEMAS	
JEFE DE AGUA		JEFE DE AGUA	

COMISARIO MUNICIPAL	COMISARIO MUNICIPAL
DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN
JEFE DE AVALUOS Y CATASTROS	JEFE DE AVALUOS Y CATASTROS
JEFE DE TALENTO HUMANO	DIRECTOR TALENTO HUMANO
JEFE DE GESTIÓN AMBIENTAL	JEFE DE GESTIÓN AMBIENTAL
JEFE UNIDAD DE TRANSPORTE	JEFE DEVEHICULOS
RELACIONISTA PÚBLICO	RELACIONISTA PÚBLICO
OFICINISTA DEPARTAMENTAL (20)	OFICINISTA DEPARTAMENTAL (19)
RECAUDADOR (2)	RECAUDADOR(2)
MIEMBRO JUNTA CANTONAL DE LA NIÑEZ (3)	MIEMBROS JUNTA CANTONAL DE LA NIÑEZ (3)
CHOFER DE MAQUINARIA (4)	CHOFER DE MAQUINARIA (3)
AUXILIAR DE SERVICIO (4)	AUXILIAR DE SERVICIO (4)
OPERADOR DE MAQUINARIA (3)	OPERADOR MAQUINARIA Y EQUIPO (2)
ASEO DE CALLES (7)	ASEO DE CALLES (6)
RECOLECTOR DE DESECHOS SOLIDOS (4)	RECOLECTORES DE DESECHOS S. (6)
OPERADOR DE AGUA (8)	OPERADOR DE AGUA (7)
POLICIA MUNICIPAL (6)	POLICIA MUNICIPAL (5)
GUARDIA(10)	GUARDIA (8)

Tabla # 177: Puestos Institucionales.
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas

Podemos apreciar que en ambas municipalidades existe una similitud de denominaciones de puestos, esto permitirá adoptar una estructura igualitaria para ambas instituciones, lo que mejorará los procesos internos en las unidades de administración de talento humano.

4.8 ANÁLISIS INDIVIDUAL DE PUESTOS EN LOS GAD DE ISIDRO AYORA Y LOMAS DE SARGENTILLO.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Procurador Sindico	Asesorar y estudiar los asuntos legales, judiciales y extrajudiciales relacionados con la Municipalidad, organizar y controlar los contratos, proyectos de normas legales.	<p>Estará a cargo de la representación legal de la institución.</p> <p>El Procurador estará encargado de coordinar y supervisar las labores del área y del personal a su cargo.</p> <p>Dar seguimiento a los contratos y convenios suscritos por la municipalidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir informes de carácter legal. • Elaborar y/o estudiar y emitir informes de los proyectos de ordenanzas, acuerdos y resoluciones. • Absolver las consultas de carácter legal que formulen los dignatarios y funcionarios municipales. • Elaborar las minutas para que se eleven a escritura pública. 	Existen funciones relacionadas en cuanto a la responsabilidad que recae en este cargo, ya que tienen la representación legal de la municipalidad en conjunto con la máxima autoridad.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Auditor Interno	Realizar auditorías internas técnicas, de Gestión y Financiera, así como exámenes especiales, relacionados con la gestión técnica y administrativa de la Institución	<p>El Auditor Interno velara por el fiel cumplimiento de las normas de auditoria en todas las áreas de la institución.</p> <p>Evaluar la eficacia del control interno y cumplimiento de las Leyes.</p> <p>Asesorar a las máximas autoridades y servidores públicos de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la evaluación posterior de las operaciones y actividades de la entidad a través de auditorías de gestión y exámenes especiales. • Identificar y evaluar los procedimientos y sistemas de control para evitar actos ilícitos y de corrupción que afecten a la municipalidad. • Efectuar el seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones establecidas en los informes de auditoría. • Preparar planes anuales de auditoría y presentarlos a la CGE. • Enviar a la CGE para su aprobación, los informes de auditoría. 	Las Unidades de Auditoría Interna de todas las municipalidades, dependen financiera y administrativamente de la Contraloría General del Estado, la información proporcionada por esta Unidad, nos indica que los procesos los manejan de manera igualitaria, ya que ambos funcionarios expresaron las mismas actividades a realizar dentro del ámbito de su gestión.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Secretario General	Planificar y organizar, la dirección y el control de la documentación relacionada al Concejo Municipal, es responsable de la recepción, clasificación y salida de la documentación oficial.	Dar fe los actos de las sesiones del concejo cantonal. Coordinar acciones para lograr un adecuado flujo de la información.	<ul style="list-style-type: none"> • Plantear, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas. • Receptar, registrar y distribuir la correspondencia de Alcaldía y del Concejo; y controlar su oportuno despacho. • Encargarse de la contestación de los documentos que sean de su competencia. • Conferir copias y certificaciones de documentos. • Coordinar y organizar la realización de las sesiones del cabildo. 	En el análisis de este puesto podemos determinar que en ambos casos, el levantamiento de la información se basa en estrictamente llevar la agenda de la máxima autoridad y el concejo cantonal que por lo general está conformado por 7 concejales. No existe personal de apoyo en esta área y en muchos de los casos se acumulan los tramites de los usuarios por falta de agilidad en el despacho.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Registrador de la Propiedad	Garantizar la autenticidad y la seguridad de los títulos, instrumentos y demás documentos públicos, que por disposición de la Ley, deberán registrarse y someterse a la calificación sobre su legalidad.	Es el encargado de realizar la legalización de los documentos públicos que se generan en la jurisdicción cantonal.	<ul style="list-style-type: none"> • Inscribir en el registro correspondiente los documentos cuya inscripción exige o permite la Ley. • Llevar un inventario de los Registros, libros y demás documentos. • Enviar copia certificada de los inventarios a la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos anualmente. • Anotar en el Repertorio los Títulos y Documentos que se le presenten para su inscripción y cerrarlo diariamente. • Conferir certificaciones y copias. • Registro de hipotecas y demás actos administrativos. 	De acuerdo a la información proporcionada por los representantes del puesto, podemos analizar que su enfoque es la custodia y registro de documentos públicos.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Director de Obras Públicas	Programar, proteger, construir, mantener y fiscalizar todas las obras públicas	Es el responsable de hacer cumplir y velar por las labores operativas en materia de infraestructura.	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar, supervisar y fiscalizar la realización de las obras de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura del cantón. • Verificar el desarrollo físico de los planes, programas y proyectos. • Establecer procedimientos adecuados para la ejecución de las obras civiles, ya sea por administración directa o contratación pública. • Elaborar diseños estructurales de las diferentes obras a ejecutarse. • Programar los presupuestos de obras y la metodología para el control de avance físico de las obras contratadas. 	El objetivo principal de este puesto es el desarrollo de los planes y programas de infraestructura que la municipalidad plantee en el plan anual de obras, tienen a su cargo el desarrollo integral de todos los proyectos y presupuestos de obras.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Director Financiero	Establecer normas, procedimientos y registros tendientes a proteger en forma adecuada los activos e intereses económicos del municipio.	Servidor Público encargado de supervisar la administración tributaria de conformidad con las normas vigentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir las normas y políticas sobre la administración financiera. • Verificar la legitimidad de las órdenes de pago, las peticiones de fondos y el pago de los créditos. • Vigilar la ejecución contable del presupuesto. • Coordinar actividades con las demás dependencias municipales o instituciones públicas. • Coordinar las actividades de Tesorería. • Supervisar la acción coactiva para recaudar la cartera vencida de la Municipalidad. • Supervisar los procesos contratación pública. • Ejecutar el Plan Anual de Contratación. 	El Director Financiero es el servidor público responsable del buen funcionamiento del área, para el desarrollo de los planes y programas en relación a los ingresos y egresos de la municipalidad. Podemos apreciar que las actividades están relacionadas entre sí en las dos municipalidades.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Contador	Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades contables del Municipio.	Es el encargo de llevar los registros contables generados en la municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar la contabilidad automatizada a través del Sistema de la municipalidad. • Presentar informes financieros de acuerdo a los requerimientos de la Dirección Financiera. • Aplicar el control interno previo sobre compromisos, gastos y desembolsos. • Registrar oportunamente las transacciones, elaborar y entregar los estados financieras. • Declaración del impuesto a la renta y devolución del IVA. • Revisión de la nómina de personal. • Inventario de bienes de la municipalidad, e informe de baja de bienes 	El área de contabilidad de cada una de las municipalidades tiene a cargo el registro contable de todas las transacciones que realizan las municipalidades.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Tesorero	Garantizar la recaudación y disponibilidad de los recursos financieros, que permita cumplir con los compromisos institucionales de pagos.	Servidor Público responsable de la captación de los recursos financieros por ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los pagos a terceros de acuerdo a las obligaciones contraídas por la municipalidad. • Administrar los recursos financieros, procurando siempre la disponibilidad de fondos. • Realizar los registros contables de los ingresos. • Control del cobro de predios urbanos y rústicos, contribuciones especiales por mejoras, patentes, agua potable, ocupación de la vía pública, mercados y otros. • Realizar informes periódicos de transferencias realizadas. • Receptar y verificar las recaudaciones de la municipalidad. 	Las actividades que corresponden a los tesoreros de las municipalidades que se están estudiando, tienden a la captación de valores y son los responsables de su administración de acuerdo a la planificación y directrices de las máximas autoridades.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Jefe de Bodega	Brindar a las diferentes dependencias de la Municipalidad un adecuado flujo de los recursos materiales para su normal desenvolvimiento y proteger adecuadamente los materiales que se encuentran bajo su custodia.	Es el encargado de proveer de recursos materiales a todas las dependencias de la municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Receptar y registra los bienes que adquiere la institución. • Realizar informes consolidados de custodia y uso de bienes. • Entrega de materiales a las áreas municipales • Realizar el Plan anual de adquisiciones. • Elaborar las actas entrega recepción de bienes. • Elaborar informe de baja de bienes. • Realizar informe de constataciones físicas de bienes. • Elaborar los reporte de ingresos y egresos de bodega. • Realizar las cotizaciones de materiales requeridos por las unidades. 	El desarrollo de actividades en este puesto es similar en algunos casos, pero podemos verificar que más procesos de custodia, recepción y manejo de los bienes y suministros se encuentran en la Municipalidad de Isidro Ayora.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Jefe de Rentas	Generar ingresos a través de la correcta emisión de los títulos (impuestos, tasas y contribuciones de mejoras), basándose en la correcta aplicación de leyes, reglamentos, ordenanzas e instructivos.	Encargado de la Planificación y control de los procesos tributarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informe de rentas periódicamente. • Emitir títulos de créditos. • Realizar un catastro para la actualización de registro de locales comerciales, industrias, etc. • Administrar la política tributaria que dispone la municipalidad. • Verificar los actos de determinación tributaria para el cobro de los distintos impuestos. • Realizar informes de reformas de los títulos de crédito. • Registrar oportunamente las transacciones, elaborar y entregar los estados y cualquier otra información financiera. 	De acuerdo a la consulta de actividades, en esta área no se comparten en gran parte las actividades, en una de las municipalidades existen más procesos para la generación y coordinación para captar recursos, cultivando en la población una cultura de pago; mientras que en la otra municipalidad no cuentan con los procesos precisos para la aplicación de las herramientas de gestión.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Jefe de Sistemas	Administrar eficientemente los recursos informáticos, mediante la utilización de tecnologías de información y la automatización de procesos, a fin de apoyar de manera eficaz la gestión y la toma de decisiones.	Encargado del manejo de las redes informáticas de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la utilización de los recursos informáticos • Mantener archivos de seguridad de los datos de los usuarios y recuperación de los mismos. • Controlar el inventario físico de equipos y Software. • Administrar la página web. • Desarrollar y mantener sistemas, redes y aplicaciones. • Elaborar informes técnicos para la adquisición de equipos y desarrollo de programas informáticos. • Proponer cursos de capacitación del personal. 	Podemos apreciar que en una de las municipalidades, este puesto se lo ejecuta con más procesos técnicos, por lo que es recomendable establecer tareas específicas para el desarrollo de las mismas.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Jefe de Agua	Prestar los servicios públicos de Agua Potable, Alcantarillado, depuración de aguas residuales, y el buen manejo de los desechos sólidos.	Responsable de la provisión de los servicios públicos de agua potable y alcantarillado para la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el plan de manejo de Residuos Hídricos. • Elaborar el Plan de manejo de Aguas Servidas. • Autorizar y supervisar las instalaciones de redes de agua potable y de drenaje de aguas servidas. • Emisión de planillas de agua. • Procurar la capacitación permanente del personal encargado. • Elaborar los estudios y proyectos necesarios para proporcionar el servicio de agua potable. • Prevenir y controlar la contaminación del agua. • Elaborar el plan de mantenimiento de redes de agua. 	Las actividades que lleva a cabo este puesto son prioritarias para el desarrollo integral de los servicios básicos del cantón, por ende es necesario establecer políticas internas en el manejo de los sistema de agua que existen en la cabecera cantonal y en los recintos aledaños, para de esta manera mejorar el servicio y las actividades relacionadas al puesto.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Comisario Municipal	La Comisaria Municipal debe Garantizar el Cumplimiento de las Leyes, Ordenanzas y Reglamentos Municipales además de precautelar los bienes públicos de la Institución y del Cantón.	Encargado de hacer cumplir las reglamentaciones, leyes y resoluciones en la jurisdicción cantonal.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el reordenamiento de los comerciantes formales e informales, acorde a las ordenanzas, reglamentos y demás disposiciones municipales. • Otorgar permisos para uso de vías y lugares públicos. • Otorgar permisos para la ocupación de puestos en los mercados, cementerios y ferias. • Controlar los servicios de guardianía de las diferentes instalaciones municipales. • Velar por el buen uso de las instalaciones y adecuado mantenimientos de mercados municipales, camales y cementerios. 	El control externo es una de las actividades principales de este puesto, es necesario contar con el personal de apoyo en los diferentes niveles de control en la vía pública, para ofrecer servicios de calidad a los ciudadanos. Podemos observar que las actividades apuntan directamente a las inspecciones y buen manejo de los servicios en la vía pública.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Director de Planificación.	Garantizar el uso ordenado del territorio urbano y su desarrollo, con una participación activa y equitativa de la población del Cantón, en un ejercicio permanente de ciudadanía.	Encargado del Ordenamiento Territorial del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar, planificar y ejecutar los planes de desarrollo territorial. • Planear y elaborar Proyectos de Ordenanzas conducentes al desarrollo físico de la ciudad. • Planificar y elaborar proyectos arquitectónicos. • Brindar asesoramiento al Consejo Municipal en aquellos aspectos referidos al Desarrollo urbano del Cantón. • Elaborar los Planes operativos anuales • Organizar y dirigir los procedimientos de control de las construcciones y edificaciones. • Instrumentar el proceso de crecimiento físico de la ciudad. 	<p>El objetivo de este puesto es desarrollar el mejoramiento estructural de la ciudad, a través de planes de ordenamiento y reordenamiento de los sectores urbanos y rurales.</p> <p>Las actividades que cumplen son similares ya que las municipalidades se manejan por estructuras administrativas relacionadas.</p>

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Jefe de Avalúos	Garantizar el uso ordenado del territorio urbano y su desarrollo, con una participación activa y equitativa de la población del Catón.	Planificar, programar, supervisar y coordinar la administración del inventario del suelo urbano.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizado el archivo y registro de la propiedad inmueble y rural del cantón. • Proteger información urbanística, actualizada que sirva de base para la elaboración de estudios de planes de desarrollo urbano. • Realizar el avalúo predial urbano de conformidad con lo establecido en la Ley. • Conferir certificaciones de avalúos catastrales. • Definir la valorización predial urbana mediante estudios técnicos-catastrales y socio-económico. 	El puesto está relacionado con el desarrollo ordenado del territorio cantonal, mediante la implementación de procedimientos que mejoren el proceso de legalización de los terrenos municipales otorgados a los usuarios.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Jefe de Talento Humano	Dirigir al recurso humano municipal, a través de adecuados procedimientos de reclutamiento selección, calificación, capacitación del personal.	Es el encargado de administrar el recurso humano municipal a través de los subsistemas de talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los cuadros de capacitaciones de acuerdo a las necesidades de cada área. • Organizar, coordinar y realizar el seguimiento y evaluación permanente del personal. • Implementar y supervisar el plan de administración de sueldos y salarios. • Elaborar y proponer la actualización de la Escala Salarial, en base a criterios de desempeño y valoración de puestos. • Elaborar los roles de pago. • Elaborar los cuadros de vacaciones. • Tramitar las sanciones impuestas a los servidores públicos. 	En este puesto existen actividades que no se aplican en su totalidad en ambas municipalidades, es necesario unificar las funciones para determinar un nivel óptimo de responsabilidades en el área de talento humano.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Jefe de Gestión Ambiental	Velar por el fiel cumplimiento de las normas legales sobre saneamiento ambiental	Responsable del saneamiento ambiental del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilar el cumplimiento de las normas ambientales en las actividades productivas del cantón. • Hacer cumplir las normas legales relativas a la protección de los recursos naturales. • Organizar campañas de información y educación a fin de promover la protección del entorno y el correcto uso de los recursos naturales. • Elaborar planes y programas de trabajo para el desarrollo de una gestión planificada en el cantón. • Recibir, orientar y resolver adecuadamente las quejas, denuncias o peticiones de la comunidad. 	Las actividades relacionadas a este puesto van dirigidas al saneamiento ambiental de la ciudad, a través de los procesos de recolección de desechos sólidos e implementación de políticas ambientales; esto nos permite determinar que los puestos se enfocan en desarrollar funciones que mejoren el medio ambiente.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Jefe Unidad de Transporte	Controlar y supervisar el correcto uso de los vehículos que posee la municipalidad, en cumplimiento con las normas emanadas por las leyes que regulan la Transportación Pública.	Responsable del control de los vehículos municipales.	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión del equipo caminero y remitir las novedades a su jefe inmediato. • Controlar que se ejecuten las obras programadas. • Autorizar la reparación de los vehículos municipales previa solicitud por escrito de los responsables de los vehículos. • Supervisar que los trabajos mecánicos, se hagan con la mejor eficiencia y económica posible. • Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad industrial del personal de maquinarias y vehículos. • Controlar que la maquinaria y vehículos municipales se encuentren en su lugar de trabajo. 	Los procesos internos de control de la maquinaria y vehículos municipales se deben establecer para ambos puestos, ya que no existe un orden para la ejecución y control vehicular.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Relacionista Público	Planificar, supervisar y dirigir la comunicación y el diálogo social, referente a las actividades realizadas por la municipalidad.	Encargado de mantener el fortalecimiento de la imagen institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar ruedas de prensa y cobertura de eventos. • Coordinar el contacto directo del Alcalde con líderes de opinión. • Elaborar y editar contenidos e investigación de temas para la página WEB. • Elaborar los boletines de prensa. • Editar y Publicar la gaceta municipal, Ordenanzas, Acuerdos y Resoluciones. • Promover la imagen institucional a través de actividades en los diferentes medios de comunicación. • Coordinar las ruedas de prensa. • Realizar programaciones televisivas y radiales. 	El puesto está relacionado con mejorar la imagen institucional de las municipalidades, mediante este proceso se establecen actividades que desarrollan la publicidad interna y externa, en ambas municipalidades se fijan actividades similares que conlleva a la realización de tareas.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Oficinista Departamental	Brindar a su Jefe Inmediato asignado un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la Institución.	Se encargan de asistir a los Directores y Jefes de Área en las labores secretariales, como el archivo de documentos, confección de documentos, levantamiento de información, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Transcribir con excelente redacción y ortografía las cartas, oficios, memorándum de la unidad redactados por su jefe inmediato. • Registrar, controlar y despachar los oficios memos enviados y recibidos. • Administrar y mantener actualizado un sistema de archivo y documentación • Prestar atención al público y brindar la información requerida. • Llevar la agenda de trabajo del Jefe • Asistencia administrativa en reuniones para la toma de datos. • Manejo del sistema informático de la institución 	Los oficinistas departamentales son quienes tienen a su cargo el desarrollo de actividades complementarias de los procesos ejecutores, tales como Jefes y Directores. Sus actividades son repetitivas y se podrán establecer actividades que vayan en función de cada una de los departamentos, para que aporten con sus conocimientos y agregar valor a cada una de sus funciones.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Recaudador	Lograr el pago oportuno de los tributos, por parte de los contribuyentes, mediante mecanismos adecuados de recaudación.	Responsable de la recepción de recursos económicos de la institución a través de la captación de dinero.	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer la apertura diaria de la caja con los saldos del día anterior. • Receptar los valores de pagos a través de los usuarios externos. • Elaborar informes de entrega de valores al jefe inmediato. • Receptar convenios de pago e ingresarlos al sistema. • Entrega de recaudación física al tesorero. • Emitir los informes para realizar los depósitos de valores en la cuenta externa de la municipalidad. • Elaborar los certificados de no adeudar al municipio. • Elaborar memos, oficios relacionados al área. 	El recaudador realiza actividades específicas, no se visualiza dentro del proceso de recaudación la realización de arquezos de caja como un método de control, para este caso se recomendaría aplicarlo para ajustarse a los niveles de control interno en el departamento financiero.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Miembro Junta Cantonal	Promover programas o proyectos con finalidad social, con énfasis hacia los grupos vulnerables que permitan impulsar políticas, leyes, reglamentos, ordenanzas o acciones institucionales que beneficien a la niñez y adolescencia del cantón.	Responsable de hacer cumplir las políticas públicas para los sectores más vulnerables.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar proyectos que beneficien a la niñez y adolescencia del cantón. • Receptar denuncias sobre maltrato para poner en conocimiento al órgano competente. • Dar seguimiento a los casos de maltrato y casos de conductas en la niñez y adolescencia del cantón. • Llevar un registro de los casos resueltos por la dependencia. • Llevar procesos de mediación y conciliación entre las partes involucradas. • Asistir a reuniones o congresos de mejoramiento de las normas y políticas para el desarrollo de las actividades del área. 	Las Juntas Cantonales son dependencias de reciente creación, las municipalidades acogieron esta competencia para intervenir en fortalecer las obligaciones y la no vulneración de derechos de la niñez y adolescencia en los cantones a nivel nacional. Hay que complementar o extender las actividades que realizan a favor de los grupos vulnerables para de esta manera poder dar una mayor y mejor atención.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Chofer de Vehículo Pesado	Lograr el buen funcionamiento y la eficiencia de los vehículos municipales, de manera que garantice el cumplimiento de las obras y actividades programadas por la institución.	Responsable del control de los vehículos pesados que tiene la municipal.	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar el servicio de transporte de materiales para la ejecución de obras. • Informar sobre el mantenimiento preventivo de la maquinaria. • Llenar y entregar la hoja de ruta al jefe inmediato. • Reportar las novedades en cuanto a cualquier tipo de daño en la maquinaria. • Emitir los reportes de kilometraje. 	En este puesto se puede determinar que existen actividades operativas que llevan relación con la de reportar cada uno de los movimientos que se realice con la maquinaria, es decir que existe un control por parte del operador de cada vehículo; ya que ello son los responsables del funcionamiento y custodia en la jornada laboral.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Auxiliar de Servicios.	Realizar actividades de servicio en la municipalidad, manteniendo en orden y limpias las diferentes áreas de la municipalidad.	Responsable de las actividades de limpieza de la municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar labores de limpieza en las diferentes dependencias de la municipalidad. • Realizar labores de supervisión interna en la institución. • Colaborar en las labores de mensajería. • Asistencia en la entrega de correspondencia. • Guiar a los usuarios en los servicios que brinda la municipalidad. 	Los auxiliares de servicios son quienes realizan actividades relacionadas con el mantenimiento y limpieza de las instalaciones municipales, tienen a su cargo el control interno de las instalaciones; y ayuda a los usuarios en la orientación de servicios. En este caso se enfocan las dos municipalidades en brindar un valor agregado a las funciones que deben desempeñar.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Operador de Maquinaria	Lograr el buen funcionamiento y la eficiencia de la maquinaria municipal, de manera que garantice el cumplimiento de las obras programadas por la institución.	Responsable del manejo de maquinaria pesada de la municipalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el almacenamiento de material. • Informar sobre el mantenimiento preventivo de la maquinaria • Entregar el material pétreo. • Reportar las novedades en cuanto a cualquier tipo de daño en la maquinaria. • Realizar los informes de transportación y localización. • 	Los operadores de maquinaria realizan labores de campo en las áreas de donde se obtiene el material pétreo para las diferentes obras que ejecutan las municipalidades, por lo que sus actividades son determinadas y no extendidas.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Aseo de Calles	Mantener el ornato de la ciudad mediante la ejecución de brigadas de limpieza y recolección de desechos en las avenidas del cantón.	Responsable de mantener el ornato de la ciudad.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la recolección de basura en las calles asignadas por el jefe inmediato. • Reportar cualquier novedad en cuanto a las actividades asignadas. • Entregar los desechos recolectados al vehículo de desechos. 	Las actividades del personal de aseo de calles es limitada, ya que por su naturaleza de puesto y requerimientos, las actividades van enfocadas a la de brindar servicios de recolección de los desechos que se generen en el cantón.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Recolector de desechos solidos	Realizar la recolección de desechos sólidos en todo el cantón y recintos aledaños.	Responsable de la recolección oportuna de desechos sólidos en el cantón.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la recolección de basura en las calles asignadas por el jefe inmediato. • Reportar cualquier novedad en cuanto a las actividades asignadas. • Entregar los desechos recolectados al vehículo de desechos. 	Otro de los servicios básicos que es representativo en un GAD, es el servicio de recolección de desechos sólidos y dentro de las actividades podemos apreciar que en ambas municipalidades se manejan de la misma manera en el sentido de las funciones asignadas al personal.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Operador de Agua	Operar las estaciones de agua en cada una de las áreas asignadas para proveer del servicio a toda la ciudadanía del cantón.	Encargado de operar las diferentes estaciones de agua en el cantón.	<ul style="list-style-type: none"> • Custodia de las bombas en las estaciones de agua. • Tratamiento del agua por medio de los sistemas internos. • Reportar las novedades al jefe inmediato. • Reparación de tuberías en los sectores asignados. 	Otro de los servicios básicos que proveen los GAD es el agua, por medio de las redes de tubería; y para ejecutar esta actividad se necesita de personal que cumpla con las exigencias del cargo a través de los controles de envío y custodia de las instalaciones de agua.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Policía Municipal	Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y más disposiciones municipales en lo que corresponde a seguridad, higiene, medio ambiente y vía pública.	Responsables de la seguridad interna de las dependencias y lugares públicos del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las ordenanzas municipales para el control en la vía pública. • Vigilar las dependencias municipales, parques, mercados y oficinas. • Asistir al comisario municipal en las inspecciones y rondas de control. • Realizar informes de novedades. • Dar rondas de seguridad en las calles del cantón. 	Los policías municipales son quienes tienen a su cargo la vigilancia interna y externa de la municipalidad y del cantón en general, procurando siempre el servicio a la colectividad. Ambas municipalidades centran las actividades en función de la seguridad y control de la ciudadanía y bienes municipales.

Cargo	Misión	Descripción	Actividades Esenciales	Conclusión
Guardia	Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y más disposiciones municipales en lo que corresponde a seguridad, higiene, medio ambiente y vía pública.	Responsable de la custodia de los bienes municipales.	<ul style="list-style-type: none"> • Resguardo de instalaciones municipales asignadas. • Controlar el ingreso y salida de personas a las dependencias asignadas. • Llevar un registro de los visitantes. • Reportar al jefe inmediato las novedades presentadas. 	El área de guardianía está a cargo de la custodia de los bienes muebles e inmuebles de la municipalidad, el mismo que debe hacer cumplir las leyes y reglamentos municipales.

Tabla # 188: Análisis de Puestos GADs.
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas

4.9 INDICADORES PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD.

De acuerdo a la propuesta expuesta en el objetivo general, en presentar un indicador que mida el desempeño de los trabajadores y servidores públicos, escogeremos a cinco puestos de la institución; para medir la productividad en función de las actividades que realiza cada uno de ellos; tomando en consideración que estos indicadores servirán de base para la medición de los cargos que tenga relación.

A continuación se detalla en la tabla ilustrativa los puestos que se han escogido para la determinación de los indicadores, donde:

- A. JEFE DE BODEGA
- B. OFICINISTA DEPARTAMENTAL
- C. RECAUDADOR
- D. RECOLECTOR DE DESECHOS SÓLIDOS
- E. POLICIA MUNICIPAL.

4.10 INDICADORES.

Se plantea la propuesta de establecer indicadores que midan el nivel de productividad de los trabajadores y servidores públicos de las municipalidades, tomando en consideración que los puestos son similares en ambas instituciones; y esto permitirá obtener resultados en función del cumplimiento de las metas en cada una de las dependencias.

Existen una gran cantidad de indicadores según el área de estudio, en este trabajo nos enfocaremos en el principal que está dentro del ámbito de gestión municipal, que es propiamente el enfoque de servicio de las municipalidades.

El indicador propuesto por gestión municipal, es un grupo de actividades orientadas a lograr o cumplir los objetivos dentro del proceso permanente de planeación, ejecución y evaluación de los planes, en función del plan de desarrollo municipal.

Lo que se busca con estos indicadores municipales, es interpretar la situación financiera y administrativa de la municipalidad, pero más nos centraremos en la administrativa con respecto a este tema específico. Dentro de los indicadores de gestión municipal administrativos proponemos los siguientes:

Eficacia: Expresaran el logro de los objetivos y metas cumplidas, de acuerdo a los estándares de cantidad, calidad, tiempo y costo. Su medición se la puede realizar a través de los indicadores de cumplimiento, entre las metas logradas y las metas planteadas.

Eficiencia: Nos permite establecer la relación de productividad en el uso de los recursos, es decir que se es eficiente cuando se logran los resultados esperados de la mejor forma posible.

Efectividad: En este caso se relacionan los resultados obtenidos y los recursos invertidos para la consecución de un objetivo.

4.11 TABLA DE INDICADORES DE MEDICIÓN.

PUESTO	ACTIVIDAD	INDICADOR	MÉTRICA	ESCALA	DETALLE
A	Proveer de materiales e Inventario de los bienes existentes en bodega	Porcentaje de la cobertura de las solicitudes de materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes de los servicios atendidos con respecto a las solicitudes requeridas. 	<ul style="list-style-type: none"> • ≤ 50% Despido • 51% al 75% Alerta • 76% al 90% Equilibrio • 91% adecuado 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • Despido: Indicador demuestra que el puesto está en proceso de despido, previo reunión de advertencia. • Alerta: Indicador en alerta para la toma de correctivos. • Equilibrio: Indicador se encuentra en el rango de equilibrio es decir aceptable. • Adecuado: Indicador se encuentra en el nivel óptimo.
		Índice de la eficiencia en la prestación de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes atendidas con relación al número de áreas administrativas solicitantes. 		
		Índice de la eficiencia administrativa del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados obtenidos/Recursos programados. 		

B	Brindar asistencia administrativa a las dependencias municipales.	Índice de la atención a los trámites administrativos de los usuarios internos y externos	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de los trámites atendidos, con respeto al total de los solicitados. 	<ul style="list-style-type: none"> • ≤ 50% Despido • 51% al 75% Alerta • 76% al 90% Equilibrio • 91% adecuado 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • Despido: Indicador demuestra que el puesto está en proceso de despido, previo reunión de advertencia. • Alerta: Indicador en alerta para la toma de correctivos. • Equilibrio: Indicador se encuentra en el rango de equilibrio es decir aceptable. • Adecuado: Indicador se encuentra en el nivel óptimo.
		Calidad de los servicios y atención proporcionada por las oficinistas.	<ul style="list-style-type: none"> • Opinión de los ciudadanos sobre los servicios prestados por los oficinistas. 		
		Índice que cobertura de la prestación de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de la población a atender. 		

C	Captación de recursos monetarios por impuestos generados durante el periodo	<p>Porcentaje del cumplimiento de la recaudación de los ingresos propios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de cumplimiento de la recaudación alcanzada con respecto a la captación estimada. 	<ul style="list-style-type: none"> • ≤ 50% Despido • 51% al 75% Alerta 	<ul style="list-style-type: none"> • Despido: Indicador demuestra que el puesto está en proceso de despido, previo reunión de advertencia. • Alerta: Indicador en alerta para la toma de correctivos. • Equilibrio: Indicador se encuentra en el rango de equilibrio es decir aceptable. • Adecuado: Indicador se encuentra en el nivel óptimo.
		<p>Porcentaje del cumplimiento de la recaudación de ingresos extraordinarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de cumplimiento de la recaudación extraordinaria con respecto a lo esperado al periodo correspondiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • 76% al 90% Equilibrio • 91% al 100% adecuado 	
		<p>Calidad de los servicios proporcionados por el recaudador municipal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Opinión de los servicios específicos ofrecidos por el área de recaudación. 		

D	Recolección de desechos sólidos.	Porcentaje de la cobertura del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Toneladas recolectadas por habitante • Número de calles/habitantes 	<ul style="list-style-type: none"> • ≤ 50% Despido • 51% al 75% Alerta 	<ul style="list-style-type: none"> • Despido: Indicador demuestra que el puesto está en proceso de despido, previo reunión de advertencia. • Alerta: Indicador en alerta para la toma de correctivos. • Equilibrio: Indicador se encuentra en el rango de equilibrio es decir aceptable. • Adecuado: Indicador se encuentra en el nivel óptimo.
		Índice de la eficiencia en la prestación del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Toneladas recolectadas/ viajes realizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • 76% al 90% Equilibrio 	
		Índice de la eficiencia administrativa del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados obtenidos / Recursos programados. 	<ul style="list-style-type: none"> • 91% adecuado 100% 	
E	Seguridad pública	Índice de atención de quejas y denuncias presentadas por los ciudadanos	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de las quejas y las denuncias presentadas por los ciudadanos que fueron atendidos, con respecto al número que se recibieron. 	<ul style="list-style-type: none"> • ≤ 50% Despido • 51% al 75% Alerta 	<ul style="list-style-type: none"> • Despido: Indicador demuestra que el puesto está en proceso de despido, previo reunión de advertencia. • Alerta: Indicador en alerta para la toma de correctivos. • Equilibrio: Indicador se encuentra en el rango de equilibrio es
		Índice de las quejas y denuncias de los ciudadanos que	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de quejas y denuncias de los ciudadanos 	<ul style="list-style-type: none"> • 76% al 90% Equilibrio 	

		resultaron positivas.	que procedieron, con respecto del número total de quejas revisadas.	•91% adecuado	100%	decir aceptable.
		Calidad de los servicios proporcionados por las policías municipales.	• Opinión de los ciudadanos sobre los servicios que presta esta área.			• Adecuado: Indicador se encuentra en el nivel óptimo.

Tabla # 199: Indicadores de Medición.
Elaborado por: Gina Bajaña Vargas

4.12 ANALIZAR EL MARCO LEGAL VIGENTE REFERENTE A LAS REMUNERACIONES DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES.

4.12.1 COMPETENCIAS DEL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES.

El Ministerio de Relaciones Laborales es el organismo rector en materia de Remuneraciones del Sector Público; y una de sus competencias es la de expedir normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos, conforme lo determine la Ley Orgánica del Servicio Público.

De la misma manera realizará estudios técnicos relacionados a las remuneraciones e ingresos complementarios del sector público. Al efecto establecerá los consejos consultivos que fueren necesarios con las diversas instituciones del sector público para la fijación de las escalas remunerativas. A través de la intervención del Ministerio de Relaciones Labores con respecto a las escalas de remuneraciones del sector público. (LOSEP-CEP, 2010).

De acuerdo a lo que establece la LOSEP, incluye al Ministerio de Relaciones Laborales como un ente que regula las remuneraciones en el sector público; podemos verificar que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales deben acoger éstas regulaciones basados en sus normativas técnicas; y, las escalas que fije cada municipalidad deben cumplir con los pisos y techos emitidos por el MRL. Es decir que los Gobiernos Autonómicos Descentralizados, por su autonomía administrativa y financiera no podrán pasar por alto estas directrices.

Podemos apreciar en el siguiente cuadro los valores de la escala de remuneraciones mensuales unificadas, expedida mediante Resolución No.MRL-2012-0021.



RESOLUCIÓN No. MRL- 2012 - 0121

EL MINISTRO DE RELACIONES LABORALES

CONSIDERANDO:

- Que, el artículo 51 literal a) de la Ley Orgánica del Servicio Público-LOSEP señala entre las competencias del Ministerio de Relaciones Laborales, ejercer la rectoría en materia de remuneraciones del sector público y expedir las normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos, conforme lo determinado en esta ley;
- Que, el artículo 101 de la LOSEP establece que las modificaciones de los grados que integran las escalas de remuneraciones mensuales unificadas y los niveles estructurales de puestos, que se encuentran ocupados por servidoras y servidores públicos, serán aprobados mediante resolución expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- Que, el artículo 244 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público determina que la modificación de los grados que integran la escala de remuneraciones mensuales unificadas, así como los niveles estructurales de puestos serán aprobados mediante Acuerdo emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- Que, mediante Acuerdo Ministerial No. MRL-2010-00022, publicado en Registro Oficial No. 133, de 20 de febrero del 2010, se sustituye el cuadro del artículo 1 de la Resolución SENRES No. 2009-00085, publicada en el Registro Oficial No. 580, de 29 de abril del 2009;
- Que, el Ministerio de Finanzas, mediante oficio No. MIFIN-DM-2012-0050, de 27 de enero de 2012, de conformidad con la competencia que le otorga el artículo 132 literal c) de la Ley Orgánica del Servicio Público, ha emitido el dictamen presupuestario favorable; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 101 de la Ley Orgánica del Servicio Público,

RESUELVE:

Art. 1.- Sustituir los valores de la escala de remuneraciones mensuales unificadas, expedida mediante Acuerdo Ministerial No. MRL-2010-00022, publicado en el Registro Oficial No. 133 de 20 de febrero del 2010, por los siguientes:



GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU en USD
Servidor Público de Servicios 1	1	527
Servidor Público de Servicios 2	2	553
Servidor Público de Apoyo 1	3	585
Servidor Público de Apoyo 2	4	622
Servidor Público de Apoyo 3	5	675
Servidor Público de Apoyo 4	6	733
Servidor Público 1	7	817
Servidor Público 2	8	901
Servidor Público 3	9	986
Servidor Público 4	10	1.086
Servidor Público 5	11	1.212
Servidor Público 6	12	1.412
Servidor Público 7	13	1.676
Servidor Público 8	14	1.760
Servidor Público 9	15	2.034
Servidor Público 10	16	2.308
Servidor Público 11	17	2.472
Servidor Público 12	18	2.641
Servidor Público 13	19	2.967
Servidor Público 14	20	3.542

Art. 2.- De conformidad con el Oficio No. MIFIN-DM-2012-0050, de 27 de enero de 2012 del Ministerio de Finanzas, mediante el cual emite dictamen presupuestario favorable para la sustitución de los valores de la escala de remuneración mensual unificada antes señalada, el presente Acuerdo Ministerial regirá a partir del 1 de enero de 2012 y se aplicarán con los recursos institucionales, para lo cual de ser el caso esa Cartera de Estado efectuará las respectivas modificaciones presupuestarias.

Dado en el Distrito Metropolitano de Quito,

27 ENE 2012

Richard Espinosa Guzmán
 Richard Espinosa Guzmán, B. A.
 MINISTRO DE RELACIONES LABORALES



Tabla # 20: Escala de Remuneraciones Sector Público.

Fuente: <http://www.guayas.gob.ec/dmdocuments/ley-de-transparencia>.

Elaborado por: Gina Bajaña Vargas

En base a ésta Resolución y de acuerdo a las observaciones directas efectuadas a los Distributivos de Personal y Remuneraciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en muchos de los casos no se acogen a esta tabla de remuneraciones de 20 grados que emite el MRL, por lo que se apegan a sus propias normativas internas emitidas mediante resoluciones de concejo; y basados en la autonomía administrativa y financiera que les otorga el Código de Organización Territorial Autonomías y Descentralización a través del artículo 53 del mencionado cuerpo legal.

La remuneración mensual unificada en las entidades, instituciones, organismos y personas jurídicas establecidas en el artículo 3 de la LOSEP, se establece la remuneración mensual unificada, la misma que resulta de dividir para doce la suma de todos los ingresos anuales, que las dignatarias, dignatarios, autoridad, funcionaria, funcionario, servidora y servidor a que tenga derecho y que se encuentre presupuestado. (PUBLICACIONES C. C., 2010).

A esta remuneración mensual unificada no se sumarán aquellos ingresos que correspondan a los siguientes conceptos.

- a) Décimo tercer sueldo;
- b) Décimo cuarto sueldo;
- c) Viáticos, subsistencias, dietas, horas suplementarias y extraordinarias;
- d) El fondo de reserva;
- e) Subrogaciones y encargos;
- f) Honorarios por capacitación;
- g) Remuneración variable por eficiencia;
- h) Gastos de residencia; e,
- i) Bonificación geográfica.

4.12.2 DETERMINACIÓN DE LA REMUNERACION EN EL SECTOR PÚBLICO.

El artículo 102 de la Ley Orgánica del Servicio Público establece: "*Los rangos de valoración entre los distintos niveles funcionales y grupos ocupacionales que integran las escalas de remuneraciones mensuales unificadas, se establecerán previo estudio técnico por parte del Ministerio de Relaciones Laborales y el dictamen favorable del Ministerio de Finanzas, acorde a lo establecido en el literal c) del Artículo 132 de esta Ley*".

En las instituciones en la cuales existan distintos niveles funcionales, grupos ocupacionales, rangos o jerarquías; el Ministerio de Relaciones Laborales, previo el estudio técnico respectivo, expedirá la escala de remuneraciones mensuales unificadas que correspondan, considerando las particularidades institucionales. Dicha escala estará enmarcada dentro de los rangos de la escala de remuneraciones mensuales unificadas del servicio público.(MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES-LOSEP, pág. 64).

El Ministerio de Relaciones Laborales fija las remuneraciones de las entidades del Estado, a través del estudio técnico tomando en consideración las realidades particulares de cada institución, en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, se acogerán de acuerdo a la realidad financiera de cada municipio siempre y cuando cumplan con los pisos y techos, lo que permite a los municipios realizar sus propias escalas emitidas y puestas en consideración del órgano legislativo, que en este caso es el concejo cantonal.

El Ministerio de Relaciones Laborales conjuntamente con el Ministerio de Finanzas, analizarán los gastos de personal de las instituciones del Estado, para que este organismos emita los diferentes dictámenes presupuestarios correspondientes, y de esta forma los municipios en este caso se acojan exclusivamente a las disponibilidades de fondos para el gasto de personal.

De la misma manera la mencionada Ley, determina algunos ingresos complementarios para los servidores públicos; y dentro de ellos podemos mencionar el Pago de horas extraordinarias o suplementarias.

Art. 114.- Pago de horas extraordinarias o suplementarias.- Cuando las necesidades institucionales lo requieran, y existan las disponibilidades presupuestarias correspondientes, la autoridad nominadora podrá disponer y disponer a la servidora o servidor de las entidades y organismos contemplados en el artículo 3 de la LOSEP, a laborar hasta un máximo de sesenta horas extraordinarias y sesenta suplementarias al mes.

No se obligará a la servidora o servidor público a trabajar horas extraordinarias o suplementarias sin el pago correspondiente.

Por necesidad de la administración pública debidamente justificada, la jornada de trabajo podrá exceder el límite de la jornada ordinaria prevista en el artículo 25 de la LOSEP, siempre que se cuente con la autorización de la máxima autoridad de la institución o su delegado.

Se considerarán horas suplementarias a aquellas en que el servidor labora justificadamente fuera de su jornada legal de trabajo, hasta por cuatro horas posteriores a la misma, hasta por un máximo de sesenta horas al mes.

Las horas suplementarias y extraordinarias no podrán exceder, cada una, de 60 horas en el mes y serán pagadas, respectivamente, con un recargo equivalente al 25 y 60 por ciento de la remuneración mensual unificada de la servidora o servidor. Para el cálculo de dichas horas se tomará como base la remuneración que perciba la servidora o servidor público que corresponda a la hora de trabajo diurno. (LEY ORGANICA DEL SERVICIO PÚBLICO, 2010).

En base a los ingresos complementarios y específicamente a las horas extraordinarias o suplementarias que los servidores públicos tienen derecho, la

Ley Orgánica del Servicio Público; hace énfasis a estos ingresos como un derecho de todos las servidoras y servidores públicos. Explica paso a paso cada uno de los lineamientos a los cuales las instituciones del sector público a través de las Unidades de Administración de Talento Humano deben aplicar.

De acuerdo al estudio previo, se ha verificado que no todas la municipalidades han cumplido con emitir normas que regulen las remuneraciones apegadas a los lineamientos emitidos por el MRL, ya que en sus portales web no constan los archivos de las Ordenanzas que regulen este tipo de concepto, pero cumplen con los piso que establece año a año este ente gubernamental.

4.12.3 PRESUPUESTO PARA LA ASIGNACIÓN DE HORAS SUPLEMENTARIAS.

Dentro del presupuesto de Egresos de la municipalidad del cantón Isidro Ayora, podemos verificar la asignación para el rubro de horas suplementarias, se puede verificar que el 0.04% de la partida de remuneraciones temporales es destinada para el reconocimiento de las horas suplementarias para el año 2012 y 2013 respectivamente.

De acuerdo a las conversaciones mantenidas con los representantes del área financiera de la municipalidad, indican que en los casos de existir sobregiro de la partida de egresos en los rubros de horas extras, mediante solicitud motiva al órgano legislativo en este caso el concejo cantonal, realizan los traspasos de partidas para compensar los pagos.

En vista de que este subsector del servicio público se encuentra en un proceso electoral, todas las municipalidades están operando con el presupuesto prorrogado hasta mayo del 2014. Estiman realizar una propuesta para incrementarlo y de esta manera cumplir con las disposiciones legales para el reconocimiento de las horas adicional de trabajo.

No se presenta información financiera de la municipalidad del cantón Lomas de Sargentillo por motivos de problemas en relación al ámbito electoral, es por esto que tomamos como referencia la información proporcionada por el cantón isidro Ayora.

4.12.4 PRESUPUESTO PARTIDA DE EGRESO GAD ISIDRO AYORA 2012.

PRESUPUESTO DE LAS PARTIDAS DE EGRESO

Del 1 de Enero Al 31 de Diciembre del 2012

Pág. 1

Partida	Denominación	Asignación Inicial
5	GASTOS CORRIENTES	1,211,342.83
5.1	GASTOS EN PERSONAL	878,237.28
5.1.01	REMUNERACIONES BASICAS	600,192.00
5.1.01.05	REMUNERACIONES UNIFICADAS	600,192.00
5.1.01.05.00.00.11110	REMUNERACIONES UNIFICADAS	336,996.00
5.1.01.05.00.00.12110	REMUNERACIONES UNIFICADAS	104,064.00
5.1.01.05.00.00.13110	REMUNERACIONES UNIFICADAS	32,992.00
5.1.01.05.00.00.24110	REMUNERACIONES UNIFICADAS	63,852.00
5.1.01.05.00.00.31110	REMUNERACIONES UNIFICADAS	55,536.00
5.1.01.05.00.00.32110	REMUNERACIONES UNIFICADAS	30,180.00
5.1.01.05.00.00.33110	REMUNERACIONES UNIFICADAS	36,972.00
5.1.02	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS	74,884.91
5.1.02.03	DECIMO TERCER SUELDO	54,434.91
5.1.02.03.00.00.11110	DECIMO TERCER SUELDO	28,700.42
5.1.02.03.00.00.12110	DECIMO TERCER SUELDO	8,507.17
5.1.02.03.00.00.13110	DECIMO TERCER SUELDO	2,652.83
5.1.02.03.00.00.24110	DECIMO TERCER SUELDO	5,135.33
5.1.02.03.00.00.31110	DECIMO TERCER SUELDO	4,481.50
5.1.02.03.00.00.32110	DECIMO TERCER SUELDO	2,483.33
5.1.02.03.00.00.33110	DECIMO TERCER SUELDO	3,014.33
5.1.02.04	DECIMO CUARTO SUELDO	20,450.00
5.1.02.04.00.00.11110	DECIMO CUARTO SUELDO	6,150.00
5.1.02.04.00.00.12110	DECIMO CUARTO SUELDO	3,375.00
5.1.02.04.00.00.13110	DECIMO CUARTO SUELDO	1,375.00
5.1.02.04.00.00.24110	DECIMO CUARTO SUELDO	3,275.00
5.1.02.04.00.00.31110	DECIMO CUARTO SUELDO	1,500.00
5.1.02.04.00.00.32110	DECIMO CUARTO SUELDO	2,400.00
5.1.02.04.00.00.33110	DECIMO CUARTO SUELDO	2,175.00
5.1.05	REMUNERACIONES TEMPORALES	16,900.00
5.1.05.06	LICENCIA REMUNERADA	6,000.00
5.1.05.06.00.00.11110	LICENCIA REMUNERADA	5,000.00
5.1.05.06.00.00.31110	LICENCIA REMUNERADA	1,000.00
5.1.05.09	HORAS EXTRAORDIN. Y SUPLEMENTARIAS	700.00
5.1.05.09.00.00.11110	HORAS EXTRAORDIN. Y SUPLEMENTARIAS	700.00

← Asignación

4.12.5 PRESUPUESTO PARTIDA DE EGRESO GAD ISIDRO AYORA 2013.

PRESUPUESTO DE LAS PARTIDAS DE EGRESO

Del 1 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

Pág. 1

Partida	Denominación	Asignación Inicial
0	GASTOS CORRIENTES	1,301,498.68
0.1	GASTOS EN PERSONAL	954,830.75
0.1.01	REMUNERACIONES BASICAS	704,496.00
0.1.01.05	REMUNERACIONES UNIFICADAS	704,496.00
0.1.01.05.00.11110	REMUNERACIONES UNIFICADAS	329,436.00
0.1.01.05.00.12110	REMUNERACIONES UNIFICADAS	118,176.00
0.1.01.05.00.13110	REMUNERACIONES UNIFICADAS	35,064.00
0.1.01.05.00.24110	REMUNERACIONES UNIFICADAS	65,700.00
0.1.01.05.00.31110	REMUNERACIONES UNIFICADAS	73,500.00
0.1.01.05.00.32110	REMUNERACIONES UNIFICADAS	40,860.00
0.1.01.05.00.33110	REMUNERACIONES UNIFICADAS	41,160.00
0.1.02	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS	82,646.02
0.1.02.03	DECIMO TERCER SUELDO	58,547.83
0.1.02.03.00.11110	DECIMO TERCER SUELDO	27,402.75
0.1.02.03.00.12110	DECIMO TERCER SUELDO	9,800.42
0.1.02.03.00.13110	DECIMO TERCER SUELDO	2,952.25
0.1.02.03.00.24110	DECIMO TERCER SUELDO	5,447.75
0.1.02.03.00.31110	DECIMO TERCER SUELDO	6,203.58
0.1.02.03.00.32110	DECIMO TERCER SUELDO	3,380.00
0.1.02.03.00.33110	DECIMO TERCER SUELDO	3,361.08
0.1.02.04	DECIMO CUARTO SUELDO	24,098.19
0.1.02.04.00.11110	DECIMO CUARTO SUELDO	6,280.58
0.1.02.04.00.12110	DECIMO CUARTO SUELDO	3,810.00
0.1.02.04.00.13110	DECIMO CUARTO SUELDO	2,544.00
0.1.02.04.00.24110	DECIMO CUARTO SUELDO	3,825.69
0.1.02.04.00.31110	DECIMO CUARTO SUELDO	2,226.00
0.1.02.04.00.32110	DECIMO CUARTO SUELDO	3,180.00
0.1.02.04.00.33110	DECIMO CUARTO SUELDO	2,226.00
0.1.05	REMUNERACIONES TEMPORALES	17,332.00
0.1.05.06	LICENCIA REMUNERADA	6,000.00
0.1.05.06.00.11110	LICENCIA REMUNERADA	5,000.00
0.1.05.06.00.31110	LICENCIA REMUNERADA	1,000.00
0.1.05.09	HORAS EXTRAORDIN. Y SUPLEMENTARIAS	700.00
0.1.05.09.00.11110	HORAS EXTRAORDIN. Y SUPLEMENTARIAS	700.00
0.1.05.10	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	10,632.00

← Asignación

4.13 SITUACIÓN REMUNERATIVA DE LOS GOBIERNOS AUTONOMOS DEL SECTOR NOROESTE DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS.

Analizaremos la situación remunerativa de las dos municipalidades que se han escogido para este estudio. La normativa interna referente a las escalas remunerativas que mantiene el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Isidro Ayora, de acuerdo a la *"Ordenanza Administrativa y Financiera que regula la administración autónoma del Talento Humano estableciendo las escalas remunerativas para las autoridades del nivel jerárquico superior y servidores públicos y la normativa técnica para la ejecución e implementación de los subsistemas de clasificación de puestos y de reclutamiento y selección de personal"*.

Esta Ordenanza establece los siguientes parámetros: La normativa interna nos presenta dos tipos de escalas para el personal bajo relación de dependencia y pertenecientes al régimen LOSEP, la primera para el nivel jerárquico superior; el cual está comprendido por *los dignatarios, autoridades, asesores y funcionarios que ocupen puestos a tiempo completo, comprendidos en el nivel jerárquico superior del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Isidro Ayora, se la determinará de acuerdo a la realidad y disponibilidad financiera de la Institución, y de acuerdo a la valoración técnica que se realice para cada puesto que integra el Nivel Jerárquico Superior. Estas valoraciones serán aprobadas por el Alcalde mediante resolución motivada.*

La segunda es la Escala Remunerativa para servidores públicos comprendidos dentro de la carrera administrativa y bajo contrato ocasional; es decir quienes mantengan una relación de dependencia con nombramiento permanente o indefinido y los servidores contratados por un periodo fijo, tales como son los contratos ocasionales. Este nivel determina que, *"la escala de Remuneración Mensual Unificada para los servidores públicos que ocupen puestos a tiempo*

completo, considerados de carrera administrativa y/o contratados por servicios ocasionales, y que no se encuentran comprendidos en el nivel jerárquico superior del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Isidro Ayora, se ubicaran de acuerdo a la realidad financiera de la Institución; y se sujetarán a los pisos y techos establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, las mismas que serán motivadas bajo normativa". (GADMIA, 2012)

El estudio se centrará en este segundo grupo, el cual comprende todo el personal administrativo que mantiene nombramiento y contrato ocasional, y no se encuentra comprendido dentro del nivel jerárquico superior, esto quiere decir que se excluyen a todos los Directores de Área, ya que ellos no se los considera para el pago de las horas suplementarias o extraordinarias

De acuerdo a esta ordenanza municipal, indican que se establecerán las escalas en base al informe que emita la Dirección Financiera de acuerdo a la realidad económica y financiera de la Institución, por ende no se puede determinar a qué escala pertenece o está incluido cada uno de los puestos, en vista de que no existe la determinación por parte de la Dirección Financiera.

Para los trabajadores clasificados en el Código de trabajo, quienes conforme a la naturaleza de sus funciones, aquellos puestos institucionales que pasen su régimen laboral de las leyes que regulan la administración pública para ser considerados Trabajadores sujetos al Código de Trabajo, mantendrán su mismo nivel remunerativo, y en lo referentes a nuevas contrataciones y/o incrementos salariales se aplicarán los pisos y techos que fije mediante Acuerdo Ministerial el Ministerio de Relaciones Laborales cada año conforme a la facultad prevista a esa cartera de Estado en el Art. 118 del Código de Trabajo. (GADMIA, 2012)

4.14 DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES.

La Escala Nacional de Remuneraciones de 20 grados para el año 2012, emitida por el MRL ubica 20 grados ocupacionales, cada uno de los cuales contiene los diferentes puestos profesionales y no profesionales, que forman parte del sector público. Para su implementación se requiere del Manual de Puestos Institucional, elaborado conforme la norma técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, por parte de la Institución, entidad, organismo o empresa del Estado, contando con la aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales. (MRL ESCALAS DE REMUNERACIONES)

El artículo 3 de la Ley Orgánica del Servicio Público determina que las escalas remunerativas de las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales, se sujetaran a su real capacidad económica y no excederán los techos y pisos para cada puesto o grupo ocupacional establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales; y , que en ningún caso el piso será inferior a un salario básico unificado del trabajador privado en general. (MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, 2012)

Tomando como referencia esta normativa dentro del análisis de estudio, se propondrá una estructura de remuneraciones para las dos municipalidades, la misma que estará basada a partir de la determinación de la remuneración de las máximas autoridades, y se desglosarán los porcentajes de ingresos a los demás niveles, de acuerdo a los roles y grupos ocupacionales que se establecen en el servicio público.

4.14.1 ROLES DEL SERVICIO PÚBLICO

<i>NIVEL</i>	<i>ROLES</i>
<i>NO PROFESIONAL</i>	<i>SERVICIO</i>
	<i>ADMINISTRATIVO</i>
	<i>TÉCNICO</i>
<i>PROFESIONAL</i>	<i>EJECUCION DE PROCESOS DE APOYO Y TECNOLÓGICO</i>
	<i>EJECUCIÓN DE PROCESOS</i>
	<i>EJECUCIÓN Y SUPERVISION DE PROCESOS</i>
	<i>EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS</i>
<i>DIRECTIVO</i>	<i>DIRECCION DE UNIDAD ORGANIZACIONAL</i>

Fuente: Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Sector Público.

Dentro de los niveles estructurales o grupos ocupacionales se conformarán por un conjunto de puestos específicos con similar valoración, independientemente de los procesos institucionales en los que actúan, los niveles y grupos se organizan de la siguiente manera:

4.14.2 GRUPOS OCUPACIONALES DEL SERVICIO PÚBLICO

<u>NIVELES</u>	<u>GRUPO OCUPACIONAL</u>
NO PROFESIONALES	AUXILIAR DE SERVICIOS
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C
	TECNICO A
	TECNICO B
PROFESIONALES	PROFESIONAL 1
	PROFESIONAL 2
	PROFESIONAL 3
	PROFESIONAL 4
	PROFESIONAL 5
	PROFESIONAL 6
DIRECTIVO	ESPECIALISTA EN GESTION PUBLICA
	DIRECTOR TECNICO DE AREA

Fuente: Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Sector Público.

Una vez que se unifique el Subsistema de Clasificación de Puestos, el mismo que está integrado por los procesos de: Análisis de Puestos, Descripción de puestos, Valoración de Puestos, Clasificación de Puestos y Estructura de Puestos, se podrá aplicar esta estructura respetando los pisos y techos que determina la tabla de 20 grados del Ministerio de Relaciones Laborales.

4.15 MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.15.1 DEFINICIÓN:

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u

otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. (WERTHER, 1995)

Es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo. (CHIAVENATO, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 2009)

El subsistema de evaluación del desempeño que establece el Ministerio de Relaciones Laborales en base a la Ley Orgánica del Servicio Público, establece que; es el conjunto de normas técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades institucionales, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de la LOSEP. (PUBLICACIONES C. D., LEGISLACIÓN PARA MUNICIPALIDADES-LEY ORGANICA DEL SERVICIO PÚBLICO, 2010)

4.15.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA INSTITUCIÓN.

En vista de la recopilación de información en cada una de las instituciones; y de acuerdo al resultado obtenido se pudo determinar que en ambas municipalidades hay que hacer cambios e implementaciones totales de éste subsistema de Talento Humano.

En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Isidro Ayora, existe un proceso de evaluación parcial, ya que no cubre a todas las unidades administrativas se rigen por la norma técnica de evaluación del desempeño,

emitida a través de la Resolución No.SENRES-2008-00038. En la actualidad la evaluación del desempeño la realizan por selección de unidades administrativas, es decir de forma aleatoria por lo que no cubre la totalidad de los departamentos o unidades de la municipalidad.

La propuesta es diseñar una herramienta que permita realizar un proceso real apegado a las normas vigentes de las municipalidades, y que esto ayude a obtener resultados para la toma de decisiones.

En relación al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Lomas de Sargentillo, nunca han realizado este proceso de evaluación, lo que nos permite proponer un modelo de herramienta donde se aplique en ambas instituciones un modelo de evaluación para los servidores y trabajadores públicos.

Apegándonos a la autonomía administrativa, en la que otorga a las municipalidades emitir sus propias normativas apegadas a las emitidas por los organismos regulares. Se presentará una propuesta de aplicación de la herramienta de Evaluación del Desempeño con cada uno de los lineamientos para su aplicación respectiva.

De acuerdo con la Resolución No.SENRES-2008-00038, en la que se emite la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, para todo el sector público, se determina los parámetros para aplicarla a nivel del sector público, pero esta normativa no ha sido actualizada por lo que se propone el siguiente modelo.

4.15.3 PROCESO DE EVALUACIÓN EN LA INSTITUCIÓN.

El proceso propuesto es el siguiente:

- Definición del programa de evaluación.
- Difusión del programa de evaluación.

- Entrenamiento a jefes.
 - Ejecución del proceso de evaluación.
 - Análisis de resultados.
 - Seguimiento.
-
- **Definición del programa de evaluación:** Los jefes inmediatos en conjunto con la UATH, definirán la programación de la evaluación en la institución.
 - **Difusión del programa de evaluación:** La UATH deberá informar de los objetivos y beneficios del programa de evaluación, iniciando con los Directivos y mandos medios de la institución.
 - **Entrenamiento a Jefes:** La UATH entrenará y prestará asistencia referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño.
 - **Ejecución del proceso de análisis:** Los responsables de cada unidad interna ayudarán a ejecutar el proceso de análisis.
 - **Análisis de Resultados:** Le corresponde a la UATH, procesar y analizar los resultados del análisis.
 - **Seguimiento:** Luego del proceso de análisis y resultado corresponde dar el seguimiento para cerrar el proceso.

4.15.4 ESCALAS DE CALIFICACIÓN.

Las escalas de calificaciones se las tomará como referencia las que han emitido en la norma técnica de evaluación del desempeño, las mismas que son cualitativas y cuantitativas.

De conformidad con lo determinado en la Ley Orgánica del Servicio Público, en el artículo 78 establece las escalas de calificaciones. (LOSEP M. , 2010)

- a) Excelente
- b) Muy Bueno
- c) Satisfactorio

d) Regular

e) Insuficiente.

- **Excelente:** Desempeño alto, calificación que está comprendida entre 91% y 100%.
- **Muy Bueno:** Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre 81% y 90%.
- **Satisfactorio:** Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 71% y el 80%.
- **Regular:** Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 61% y el 70%.
- **Insuficiente:** Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60%.

4.16.4 EFECTOS DE LA EVALUACIÓN.

La evaluación del desempeño tendrá los siguientes efectos en la Institución.

- a) Quienes obtengan la calificación de Excelente, Muy Bueno y Satisfactorio, serán considerados para el plan de incentivos, ascensos y potenciación de sus competencias a través de la capacitación.
- b) Quienes obtengan la calificación de regular será exigido para la aplicación de competencias, y volverá a ser evaluado en el periodo de tres meses; si vuelve a obtener la misma calificación, será declarado insuficiente; y será destituido.
- c) Quien obtenga la calificación de insuficiente, será destituido inmediatamente, salvo el caso de que el servidor o trabajador presente el reclamo correspondiente; luego de su análisis y resolución respectiva.

CAPITULO V

5.1 CONCLUSIONES:

1. Se detectó que la influencia en el rendimiento laboral, está fuertemente ligada a la no aplicación de los subsistemas del talento humano dentro de las instituciones municipales; ya que la falta de organización procuró omitir algunos procesos para la motivación en el reconocimiento de los incentivos o pago de horas suplementarias; o detección de la real necesidad de efectuar tiempo extra laboral.
2. Se pudo concluir que dentro del sector público existen dos regímenes laborales, Losep para los servidores públicos de carrera, a periodo fijo y por contratación de servicios ocasionales, y que mediante las normas legales tales como, el código del trabajo y Ley Orgánica del Servicio Público se fijan las tablas de remuneraciones del sector público.
3. Se pudo determinar que en las municipalidades que se estudiaron no existen niveles de remuneración, es decir no se apegan a las escalas de remuneraciones de 20 grados del Ministerio de Relaciones Laborales.
4. Las Municipalidades no han realizado un estudio de puestos, que les permita obtener la información real de las actividades que cada uno de los puestos realiza, esto ha ocasionado que existan actividades repetitivas y no se pueda fijar la necesidad de cubrir áreas prioritarias.
5. En vista de que en ambas municipalidades no existe una escala de remuneraciones que permita establecer los ingresos reales de los trabajadores y servidores públicos en función de su desempeño o perfil de puesto. No se cuenta con la normativa interna, esto es la Resolución en la que se establezca la necesidad de fijar una escala propia para cada municipio.

6. La municipalidad de Lomas de Sargentillo, no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, por esta razón no existe un entrenamiento hacia su personal para que sea retribuido en el mejoramiento de los procesos; por otra parte la municipalidad de Isidro Ayora la aplica a determinadas áreas y no cubre la totalidad de la institución.

5.2 RECOMENDACIONES:

1. Se recomienda a las municipalidades que se inicie un proceso de medición de los resultados esperados con los que se cumplen realmente, dentro de cada unidad administrativa, aplicando los subsistemas de talento humano del servicio público.
2. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, deberán estudiar la normativa legal referente a las remuneraciones, para la aplicación respectiva siempre apegada a la real capacidad financiera de la municipalidad.
3. Se recomienda a las AUTH que se eleve ante el concejo cantonal una propuesta que Reglamente las remuneraciones, apegada a la autonomía administrativa y financiera de la municipalidad.
4. Se recomienda a las UATH, hacer uso del manual de puestos, que se encuentra en el capítulo cuatro del proyecto.
5. Se sugiere usar la escala de remuneraciones, la cual se encuentra relacionada con las normativas legales del sector público.
6. Utilizar el modelo de evaluación del desempeño; y que sea monitoreado cada cierto tiempo, lo que permitirá medir el rendimiento laboral en cada uno de los puestos, ya que a través de los resultados se podrán determinar los incentivos monetarios y no monetarios para los servidores y trabajadores públicos.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, M. A. (2012). *DICCIONARIO DE TERMINOS DE RECURSOS HUMANOS*. BUENOS AIRES: GRANICA.

ASAMBLEA CONSTITUYENTE, A. (01 de 10 de 2008).

http://www.asambleanacional.gob.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf. Recuperado el 21 de ENERO de 2014, de

http://www.asambleanacional.gob.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf:

<http://www.asambleanacional.gob.ec>

ASAMBLEA NACIONAL . (06 de OCTUBRE de 2010). *LEY ORGANICA DE SERVICIO PÚBLICO*.

Recuperado el 16 de ENERO de 2014, de SITIO WEB DEL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES SECCION BIBLIOTECA LEGAL: <http://www.relacioneslaborales.gob.ec>

ASAMBLEA NACIONAL, *LEY ORGANICA DE SERVICIO PÚBLICO*

ASAMBLEA, C. (1 de ENERO de 2008). <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/biblioteca/>.

Recuperado el 18 de ENERO de 2014, de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/biblioteca/>:

<http://www.relacioneslaborales.gob.ec>

ASAMBLEA, C. (18 de ENERO de 2008).

<http://www.relacioneslaborales.gob.ec/biblioteca/CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA>.

Recuperado el 18 de ENERO de 2014, de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/biblioteca/>:

<http://www.relacioneslaborales.gob.ec>

CHIAVENATO, I. *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS-QUINTA EDICIÓN*. MCGRAWHILL.

CHIAVENATO, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO* (TERCERA EDICIÓN ed.). MEXICO: MCGRAW-HILL.

CHIAVENATO, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. MEXICO: MCGRAW-HILL.

CHIAVENATO, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. MEXICO: MC-GRAW-HILL.

CÓDIGO DE TRABAJO, H. C.-C. (s.f.). *MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES- BIBLIOTECA LEGAL*. Obtenido de www.mrl.gob.ec

CÓDIGO DEL TRABAJO, H. C. *CÓDIGO DEL TRABAJO*.

CÓDIGO DEL TRABAJO, H. C.-C. (16 de DICIEMBRE de 2005). *MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES*. Recuperado el 21 de ENERO de 2014, de MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES: www.mrl.gob.ec

David de la Fuente, I. F. (2006). *Administración de empresas en Ingeniería*. Asturias: Ediciones de la Universidad de Oviedo.

DE LA ENCARNACIÓN GABIN, M. A. (2009). *ADMINISTRACIÓN PÚBLICO* (SEGUNDA EDICIÓN ed.). ESPAÑA: PARANINFO.

DEUSTO. (2004). *MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS Y CALIFICACIÓN DE MÉRITOS*. BARCELONA: GRAFOS ARTE SOBRE PAPEL.

GADMIA, G.-O. A. (15 de FEBRERO de 2012). ORDENANZA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA QUE REGULA LA ADMINISTRACION AUTONOMA DEL TH. ISIDRO AYORA, GUAYAS, ECUADOR: GACETA MUNICIPAL.

GONZALEZ ARIZA, A. L. (2006). *METODOS DE COMPENSACION BASADOS EN COMPETENCIAS*. BARRANQUILLA: UNINORTE.

H. CONGRESO NACIONAL- CÓDIGO DE TRABAJO. (26 de SEPTIEMBRE de 2012). *CÓDIGO DE TRABAJO- MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES* pág. 25. Recuperado el 16 de ENERO de 2014, de www.mrl.gob.ec: [HTTP://www.mrl.gob.ec](http://www.mrl.gob.ec)

H. CONGRESO NACIONAL. (16 de DICIEMBRE de 2005). *CÓDIGO DEL TRABAJO*. Recuperado el 16 de ENERO de 2014, de SITIO WEB DEL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES SECCION BIBLIOTECA LEGAL: <http://www.relacioneslaborales.gob.ec>

<http://definicion.de/servidor-publico/>. (17 de enero de 2014). <http://definicion.de/servidor-publico/>. Recuperado el 17 de enero de 2014, de <http://definicion.de/servidor-publico/>: <http://definicion.de/servidor-publico/>

<http://es.wikipedia.org>. (17 de enero de 2014). <http://es.wikipedia.org>. Recuperado el 17 de enero de 2014, de http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_p%C3%BAblico: <http://es.wikipedia.org>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Influencia>. (17 de ENERO de 2014). <http://es.wikipedia.org/wiki/Influencia>. Recuperado el 17 de ENERO de 2014, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Influencia>: <http://es.wikipedia.org/wiki>

<http://etimologias.dechile.net/?influencia>. (17 de ENERO de 2014). <http://etimologias.dechile.net/?influencia>. Recuperado el 17 de ENERO de 2014, de <http://etimologias.dechile.net/?influencia>: <http://etimologias.dechile.net>

<http://www.biess.fin.ec/files/ley-transparencia/base-legal/LEY-SEGURIDAD-SOCIAL.pdf>. (s.f.).
<http://www.biess.fin.ec>. Obtenido de <http://www.biess.fin.ec>

I. Urquijo Jose, J. B. (2008). *LA REMUNERACION DEL TRABAJO- Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios*. Caracas: Publicaciones UCAB.

IDALBERTO CHIAVENTATO, I. C.-G. (s.f.). <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros>. Recuperado el 09 de 02 de 2014, de <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros>

JOSE CASTILLO APONTE. (2006). *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL: UN ENFOQUE HACIA LA CALIDAD* (SEGUNDA EDICIÓN ed.). BOGOTA: ECOE EDICIONES .

LEY ORGANICA DEL SERVICIO PÚBLICO, C. D. (2010). *LEGISLACION PARA MUNICIPALIDADES*. QUITO: TALLERES DE LA CORPORACION DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES.

LOSEP, C. D. (2010). *LEGISLACIÓN PARA MUNICIPALIDADES*. En C. D. PUBLICACIONES, *LEGISLACION PARA MUNICIPALIDADES* (pág. 1). QUITO: TALLERES DE LA CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES.

LOSEP, C. D.-R. (2010). *LEGISLACIÓN PARA MUNICIPALIDADES-REGLAMENTO LOSEP*. QUITO: TALLERES DE LA CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES.

LOSEP, M. D. (s.f.). [www.mr.gob.ec/bibliotca legal](http://www.mr.gob.ec/bibliotca%20legal). Obtenido de www.mrl.gob.ec

losep, M. D. (2010). www.mrl.gob.ec/bibliotecalegal/losep. Obtenido de www.mrl.gob.ec

LOSEP-CEP, L. O. (2010). *LEGISLACION PARA MUNICIPALIDADES*. QUITO: TALLERES DE LA CORPORACION DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES.

MARTINEZ GIRON, A. V. (2006). *DERECHO DEL TRABAJO*. ESPAÑA: NETBIBLO.

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, M. D. (2012). *ACUERDO MINISTERIAL No. MRL-2012 0149-ESCALAS DE PISOS Y TECHOS GDMAQ*.

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES-LOSEP, M. D. (s.f.).
www.mrl.gob.ec/bibliotecalegal/losep. Obtenido de www.mrl.gob.ec

MRL ESCALAS DE REMUNERACIONES, M. (s.f.). <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/escalas-de-remuneracion-del-sector-publico/>. Obtenido de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec>

PUBLICACIONES, C. C. (2010). *LEGISLACION PARA MUNICIPALIDADES*. QUITO: TALLERES DE LA CORPORACION DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES .

PUBLICACIONES, C. D. (2010). *LEGISLACIÓN PARA MUNICIPALIDADES*. QUITO: TALLERES DE LA CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES.

PUBLICACIONES, C. D. (2010). *LEGISLACION PARA MUNICIPALIDADES-COOTAD*. En *LEGISLACIÓN PARA MUNICIPALIDADES* (pág. 64). QUITO: TALLERES DE LA CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES.

PUBLICACIONES, C. D. (2010). *LEGISLACIÓN PARA MUNICIPALIDADES-COOTAD*. QUITO, ECUADOR: TALLERES DE LA CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES.

PUBLICACIONES, C. D. (2010). *LEGISLACIÓN PARA MUNICIPALIDADES-LEY ORGANICA DEL SERVICIO PÚBLICO*. QUITO: TALLERES DE LA CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES.

PUBLICACIONES, C. D. (2010). *LEGISLACIÓN PARA MUNICIPALIDADES-LEY ORGANICA DEL SERVICIO PÚBLICO*. QUITO: TALLERES DE LA CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES.

PUBLICACIONES, C. D. (2010). *LEGISLACIÓN PARA MUNICIPALIDADES-REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ÓRGANICA DE SERVICIO PÚBLICO* . QUITO, ECUADOR: TALLERES DE LA CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES .

SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN EL SECTOR PÚBLICO, M.-S. D. (s.f.). www.mrl.gob.ec. Obtenido de www.mrl.gob.ec

TRABAJO, H. C.-C. CODIGO DE TRABAJO .

VADILLO. (2005). *ADMINISTRACIÓN DE REMUENRACIONES*. MEXICO: LIMUSA.

VARELA, R. A. (2006). *ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN: SUELDO, SALARIOS Y COMPENSACIONES* (PRIMERA EDICIÓN ed.). MEXICO: PEARSON EDUCACIÓN.

WERTHER, W. B. (1995). *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS*. MEXICO: MCGRAW-HILL.

www.wikipwdia.org/wiki/Anexo:Cantones_del_Guayas. (s.f.). Recuperado el 22 de ENERO de 2014, de http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Cantones_del_Guayas:
http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Cantones_del_Guayas

ZELAYA LUCKE, J. (2006). *CLASIFICACIÓN DE PUESTOS*. SAN JOSE: EDITORIAL UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA.

ANEXOS

1.- MODELO DEL CUESTIONARIO DE CLASIFICACION DE PUESTOS.

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS INSTITUCIONALES	
A. IDENTIFICACIÓN	
INSTITUCIÓN PÚBLICA:	PUESTO:
UNIDAD:	REMUNERACIÓN:
GRUPO OCUPACIONAL:	NÚMERO DE INTEGRANTES:
B. MISIÓN DEL PUESTO:	
C. DETALLES DE ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO.	
1.-	6.-
2.-	7.-
3.-	8.-
4.-	9.-
5.-	10.-
D. INTERFAZ DEL PUESTO.	
INTERNO	EXTERNO
E. ROL DEL PUESTO.	
<p>NO PROFESIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios • Administrativo Técnico • Técnico <p>PROFESIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico • Ejecución de Procesos • Ejecución y Supervisión de Procesos • Ejecución y Coordinación de procesos. <p>DIRECTIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Unidad Organizacional 	
F. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO	
Documentos, normas políticas, instrumentos, etc. de apoyo necesario para el desarrollo del puesto.	
G. PERFIL DE EXIGENCIAS DEL PUESTO.	
• FORMACIÓN ACADÉMICA	TITULO

Educación Básica			
Bachiller			
Técnico			
Profesional			
Maestría			
• EXPERIENCIA			
• CAPACITACIÓN Detallar los cursos, seminarios u otros eventos de formación que proporcionan los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto.			
ESPECIFICA	RELACIONADA		
• SISTEMAS INFORMATICOS Señale el nombre del paquete informático aplicado para el cumplimiento de las responsabilidades del puesto			
PAQUETE	AVANZADO	INTERMEDIO	BÁSICO
H. UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA			
<pre> graph TD A[A] --- B[B] B --- C1[] B --- C2[] B --- C3[] B --- C4[] B --- C5[] C3 --- D1[] C3 --- D2[] C3 --- D3[] </pre>			
<p>A=Nivel jerárquico , jefe superior inmediato</p> <p>B=Subordinación , superior inmediato, a quien rinde informes el ocupante del puesto</p> <p>C=Relaciones formales colaterales: comunicaciones que mantiene el ocupante del puesto con otros puestos.</p> <p>D=Supervisión: a quien supervisa el ocupante del puesto</p>			
I. REPORTE DE RESPONSABILIDAD.			
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR			

Tabla # 21: Modelo de Cuestionario de Clasificación de Puesto.
Elaborado por: Gina Leikyn Bajaña Vargas

2.- MODELO DE EVALUACIÓN EN LA INSTITUCIÓN.

UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

UNIDAD/DEPARTAMENTO: _____

NOMBRE DEL SERVIDOR (EVALUADO): _____

PUESTO: _____

FECHA DE INGRESO: _____ FECHA DE EVALUACIÓN _____

JEFE INMEDIATO
(EVALUADOR): _____

PERÍODO DE EVALUACIÓN: DESDE: _____ HASTA: _____

Marque con una X el número que refleja el nivel que usted cree que el trabajador tiene desarrollada las competencias.

INSTRUCCIONES:

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones.
2. Asigne el puntaje correspondiente.
3. La escala para ser utilizada por el evaluador, corresponde a un nivel que va de MUY BAJO a MUY ALTO.
MUY BAJO: 1..... **INFERIOR:** Rendimiento laboral NO ACEPTABLE
BAJO: 2..... **INFERIOR AL PROMEDIO:** Rendimiento laboral regular
MODERADO: 3..... **PROMEDIO:** Rendimiento laboral bueno
ALTO: 4..... **SUPERIOR AL PROMEDIO:** Rendimiento laboral muy bueno
MUY ALTO 5..... **SUPERIOR:** Rendimiento Laboral Excelente
4. La escala para ser utilizada por el evaluador, en el área de conocimiento corresponde a un nivel que va de Regular a Muy Bueno.
REGULAR: 1
BUENO: 2
MUY BUENO: 3
5. En COMENTARIOS: Anote lo adicional que usted quiera decir o reclamar.
6. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado y deben ser firmadas por el evaluador y el ratificador.

1. AREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza bien o correctamente su trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los usuarios y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los usuarios						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL 1.:						
2. AREA DE CONOCIMIENTOS	REGULAR	BUENO	MUY BUENO			PUNTAJE
	1	2	3			
MANEJO DE UTILITARIOS						
REDACCIÓN COMERCIAL						
MANEJO DEL SISTEMA						
CLASIFICACIÓN DE INFORMACIÓN						
CONOCIMIENTO DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL						
PUNTAJE TOTAL 2.:						
PUNTAJE GENERAL 1 + 2:						

GLOSARIO

GAD: Gobierno Autónomo Descentralizado

GADM: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.

MRL: Ministerio de Relaciones Laborales

UARH: Unidad de Administración de Recursos Humanos

UATH: Unidad de Administración de Talento Humano

COOTAD: Código Orgánico de Organización Territorial Autonomías y Descentralización.

LOSEP: Ley Orgánica del Servicio Público.