

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS DE 360° PARA EL PERSONAL DE OBREROS DE LA
UNIDAD OPERATIVA NORTE Y DE LA UNIDAD OPERATIVA PLUVIALES
DE LA EMPRESA PUBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y
SANEAMIENTO DE QUITO”**

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO EN INGENIERIA DE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AUTOR:

Paola Cristina Rodríguez Molina

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Mg. Freddy Álvarez

Quito-Ecuador

2013

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Mg. Freddy Álvarez
Director de Tesis

Certifica:

Que el presente trabajo de investigación “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE 360º PARA EL PERSONAL DE OBREROS DE LA UNIDAD OPERATIVA NORTE Y DE LA UNIDAD OPERATIVA PLUVIALES DE LA EMPRESA PUBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE QUITO”, realizado por la Sra. Paola Cristina Rodríguez Molina, Egresada de la Carrera Administración de Empresas, se ajusta a los requerimientos técnico - metodológicos y legales establecidos por la Universidad Tecnológica Israel, por lo que se autoriza su presentación.

Quito
MAYO-2013

Ing. Mg. Freddy Álvarez
Director de Tesis

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Paola Cristina Rodríguez Molina, Egresada de la Facultad de Administración de Empresas, declaro conocer y aceptar las disposiciones del Programa de Estudios de la normativa de la Universidad Tecnológica Israel, que en su parte pertinente dice: “Forma parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de todos los resultados provenientes de investigaciones, de trabajos científicos o técnicos y de tesis o trabajos de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de cualquier tipo de la Universidad. Esto significa la cesión de los derechos de propiedad intelectual a la Universidad Tecnológica Israel”.

Quito - 2013.

Sra. Paola Rodríguez Molina

CI: 17138781820

CERTIFICADO DE AUTORIA

Los contenidos, argumentos, exposiciones conclusiones de este documento de tesis con título “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA TALENTO HUMANO APLICADO EN COMANDATO: UNIDAD DE NEGOCIO CUENCA” son responsabilidad de su autora; Paola Rodríguez Molina.

Sra. Paola Rodríguez Molina

DEDICATORIA

Primero y a parte de todos, a mi Dios quien me da la vida y su inmenso amor para poder tener las cosas valiosas que la vida nos brinda.

A mi tutor de tesis quien supo guiarme con sus sugerencias y correcciones acertadas que han contribuido para la ejecución de este proyecto.

Esta tesis la dedico con vehemencia a mi amado esposo, quien con su apoyo y empuje en aquellos momentos de desaliento, supo hacerme valorar aquel mejor futuro que esperamos para nuestra familia, mis tres hijos amados Emilio, Romina y Martin, a quien les debo esa satisfacción de sus miradas y sonrisas, son el orgullo y motor de mi vida; el apoyo y amor incondicional de mis queridos padres quienes están a mi lado en todo momento, celebrando mis triunfos y mis desalientos, quienes supieron cimentar en mi aquellos valores imposibles de perderlos o modificarlos. A mis hermanitos de quienes tengo los mejores recuerdos de mi niñez, amigos que sé que nunca me fallarán. A mi suegra, que con su amor y ventajosos consejos he sabido tomar decisiones acertadas. En fin a toda mi familia de quienes me siento muy orgullosa de ser parte de ellos.

RESUMEN EJECUTIVO

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), inicia su gestión en el año de 1960, atendiendo las necesidades básicas del Distrito Metropolitano de Quito, como es el servicio de agua potable y alcantarillado; además, tiene una gran experiencia en la generación de hidroelectricidad para operatividad de las plantas de tratamiento y para comercializar el sobrante de energía al Mercado Eléctrico Ecuatoriano, lo cual genera ingresos para continuar realizando obras en los diferentes sitios del Distrito Metropolitano de Quito. Actualmente es considerada una de las mejores empresas públicas de Latinoamérica; y, esto debido a la calidad y cobertura de sus servicios, como es la Captación, tratamiento y distribución de agua potable y la planificación, construcción y mantenimiento de las redes de saneamiento, con el fin de preservar la salud de la población y obtener una rentabilidad social en sus inversiones, así como la protección del entorno ecológico y la contribución al mantenimiento de las fuentes hídricas del cantón Quito. Es por esta razón que la EPMAPS, cuenta con varias certificaciones internacionales como son: La ISO 9000, ISO 14000, ISO 17025, OHSAS 18000 y se está alineado para obtener la ISO/IEC 27001.

La EPMAPS, cuenta aproximadamente con 2100 servidores, los cuales se dividen en dos grupos bien definidos por el tipo de actividad que realizan y por el tipo de contratación, estos son Obreros/Obreras ó personal operativo que realizan actividades manuales u operativas, bajo el Código de Trabajo; y, funcionarios, administrativos y personal de nombramiento o contrato ocasional, bajo la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

En este sentido la EPMAPS, al ser una empresa de una gran dimensión, se ha identificado que dentro de su Gestión de Talento Humano, no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño propio y normado, lo que ha producido que la EPMAPS, invierta en la contratación de consultoras externas, para llevar a cabo este proceso anual de evaluación, el cual no ha tenido el mismo tratamiento para todo el personal, ya que, el personal operativo de la empresa en su mayoría, no cuenta con los recursos necesarios para aplicar una evaluación objetiva, participativa y de oportunidades, como es la evaluación de

360° aplicada al personal bajo la LOEP, la cual es automatizada a través de una página de Internet de la consultora contratada, la misma que no tiene las facilidades de uso y aplicación para este grupo de operativos.

En base a estos antecedentes, propongo un diseño de sistema de evaluación de desempeño, para el personal operativo, tomando como muestra, las Unidades Operativas Norte y Pluviales, por ser áreas donde podemos encontrar en su gran mayoría los perfiles de puestos de este grupo de obreros y obreras con los que cuenta toda la empresa. Esto permitirá, cumplir con los objetivos planteados en la evaluación de desempeño así como tener una planificación más acertada en cuanto al desarrollo de personal y demás compensaciones que genera la medición de resultados a este grupo de personal operativo, el cual ha sido relegado por las condiciones antes mencionadas, sin poder brindarles la oportunidad de ir más allá de lo que pueden hacer mediante la aplicación de una herramienta fácil, amigable y participativa, lo que le convierte en una manera objetiva de evaluar, evaluarse y de ser evaluado.

Es importante mencionar además, que con esta herramienta de evaluación, se podrá identificar aquellos talentos que no están siendo aprovechados en la institución, así como aquellos que no son tan efectivos y eficientes en el desempeño de su trabajo. Con este proceso de evaluación, no solo se medirá los resultados generados en cuanto a las funciones específicas de su puesto de trabajo, sino que también se medirá, aquellas destrezas que demuestran comportamientos acertados o no acertados en su gestión, así como las brechas existentes de una situación actual a una situación futura, permitiendo desarrollar o capacitar en esta áreas identificadas y de esta manera alinear a estas personas con la visión y misión institucional.

La propuesta de esta herramienta, es una Evaluación de Desempeño por Competencias de 360° para el personal operativo de la Empresa, la cual permitirá no solo evaluar los resultados de las funciones y responsabilidades asignadas, sino también, aquellas destrezas definidas en cada perfil de puesto, las cuales han sido definidas en base a la filosofía empresarial, es decir los valores institucionales.

EXECUTIVE SUMMARY

The Public Company Metropolitan Water Supply and Sanitation (EPMAPS), begins its run in 1960, meeting the basic needs of the Metropolitan District of Quito, such as potable water and sewer, also has extensive experience in the hydroelectricity generation operation s treatment plants and to market the excess energy to the Ecuadorian electricity market, generating revenue to continue creating works in different sites of the Metropolitan District of Quito.

Currently is considered one of the best public companies in Latin America, and this because of the quality and coverage of its services, such as the collection, treatment and distribution of drinking water and the planning, construction and maintenance of the sewer, with In order to preserve the health of the population and obtain a social return on their investments, and the protection of the ecological environment and contributing to the maintenance of water sources Quito Canton. It is for this reason that EPMAPS, has several international certifications such as: ISO 9000, ISO 14000, ISO 17025, OHSAS 18000 and is aligned to obtain the ISO / IEC 27001.

The EPMAPS, has approximately 2100 servers, which are divided into two distinct groups by the type of work they do and the type of contract, these are Laborers / Workers or operational staff engaged in manual or operating under the Code Working, and staff, administrative staff and occasional appointment or contract under the Public Enterprise Act.

EPMAPS In this sense, being a company with a large dimension, we have identified that within its Human Resource Management, does not have a performance appraisal system and regulated itself, which has produced the EPMAPS, invest in hiring external consultants to carry out the annual appraisal process, which has not had the same treatment for all staff, as the company's operating personnel for the most part does not have the resources to implement an objective assessment, participatory opportunities, such as assessment of 360 ° applied under the LOEP staff, which is automated through a website consultant hired, the same does not have the ease of use and implementation for this group of operatives.

Based on this background, I propose a system design performance evaluation, operational staff, taking as example, the Operating Units North and Storm, to be areas where we can find the vast majority of job profiles in this group of working men and women are there in the entire company. This will, meet the goals outlined in the evaluation of performance and have better planning for the development of staff and other compensations that generates results measuring this group of operational staff, which has been relegated by the conditions above, unable to give them the opportunity to go beyond what they can do by applying an easy, friendly and participatory, which makes it an objective way to asses, evaluate and be evaluated.

It is noteworthy also that this assesment tool, you can identify those talents are not being utilized in the institution as well as those that are not as effective and efficient in carrying out their work. Similarly with this evaluation process, not only measure the results generated in terms of specific functions their jobs, but also be measured, those skills that demonstrate behaviors successful or not successful in its management, as well as gaps of a current situation to a future situation, allowing the development or training in these areas and thus identified these people align with the vision and mission.

The proposal of this tool is a Performance Assessment Competency 360 ° for operating personnel of the Company, which will not only assess the performance of the functions and responsibilities assigned, but also those skills defined for each job profile , which have been defined based on the business philosophy, institutional values.

ÍNDICE

PORTADA	I
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD.....	II
ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
CERTIFICADO DE AUDITORIA.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
RESUMEN EJECUTIVO.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
HIPOTESIS	3
OBJETIVO PRINCIPAL	3
OBJETIVOS SECUNDARIOS	3
MARCO TEÓRICO	3
DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	4
ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:	7
DIFERENTES TEORÍAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS:.....	9
MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:.....	11
MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	20
AUTOEVALUACIONES	22
CAPÍTULO II.....	23
EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO	23
INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	23
ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA ANÁLISIS DEL ENTORNO	28
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	29
FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	29
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	33
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	36
POTABLE Y SANEAMIENTO	38
CAPÍTULO III.....	39
DIAGNÓSTICO DE PROPUESTA:	40
NORTE Y PLUVIALES DE LA EPMAPS	40
DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	41

FLUJOGRAMA DE LA EVALUCIÓN DE DESEMPEÑO	43
ANÁLISIS DE LAS UNIDADES OPERATIVAS PLUVIALES Y OPERACIONES	
NORTE DE LA EPMAPS	46
MAPA DE PROCESOS DEL ÁREA DE ALCANTARILLADO	47
FUNCIONES ESPECÍFICAS UNIDAD DE OPERACIONES NORTE	50
FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LA UNIDAD MANTENIMIENTO DE CAPTACIONES EN QUEBRADAS:	51
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LAS UNIDADES OPERATIVAS:	52
METODOLOGÍA:	52
MANTENIMIENTO DE CAPTACIONES Y QUEBRADAS	56
JUSTIFICACIÓN DEL SISTEMA PROPUESTO	56
PLAN DE EVALUCIÓN DE DESEMPEÑO	57
CAPÍTULO IV	57
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° PARA EL PERSONAL DE OBREROS DE LAS UNIDADES OPERATIVAS	
OBJETIVOS:	58
ALCANCE	59
BASE LEGAL:	59
RESPONSABLES DEL PROCESO	61
ETAPAS DEL PROCESO	63
METODOLOGÍA Y HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	67
PONDERACIÓN DE LOS ROLES DE EVALUADORES	69
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	70
SOCIALIZACIÓN	71
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA UNIDAD OPERATIVA PLUVIALES O ADMINISTRACIÓN DE RESULTADOS	74
RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO:	76
CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN	77
CAPITULO V	80
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	84

INTRODUCCIÓN

Este proyecto de tesis se basa en la investigación de un modelo de evaluación de desempeño por competencias de 360° para el personal operativo de las Unidades Operativas Norte y Pluviales de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, con la finalidad de contribuir al desarrollo y mejora de los subsistemas de Gestión de Talento Humano.

En todas las organizaciones, el sistema de evaluación de desempeño, a más de medir la gestión realizada por el personal en cuanto a los resultados obtenidos, sirve para el desarrollo y capacitación, sucesión, clima laboral, etc.

Para lograr alcanzar los objetivos esperados en la planificación estratégica de cada organización, es necesario contar con personas eficientes en sus puestos de trabajo y para eso es necesario medir aquellas competencias, comportamientos y la expertis y desarrollo de destrezas que se manifiestan en el desempeño.

Al tratarse de una evaluación de 360°, el personal operativo tendrá la misma oportunidad que el personal administrativo de que su evaluación sea más objetiva y participativa, ya que para la EPMAPS, es imprescindible que su talento humano sienta ser parte de ella, ya que de esta manera contará con equipo de trabajo motivado y comprometido.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El personal de obreros de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño de 360°, por lo que su medición de resultados y desempeño no es objetiva, por lo cual no se puede identificar las oportunidades de mejora, desarrollo y casos de bajo rendimiento.

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, se encuentra realizando trabajos de reingeniería en su estructura y procesos desde el año 2010, como un principio de mejoramiento continuo, lo que permite a la EPMAPS, evolucionar en sus estructuras y comportamientos empresariales ante los constantes planteamientos y exigencias del entorno; es así, como se crea una dependencia estratégica que se encargue de la Gestión de Talento Humano.

Dentro de la gestión de esta gerencia, se encuentra el proceso de Evaluación de Desempeño que se realiza una vez al año, la cual tiene como objetivo determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo, a fin de determinar planes de mejora y desarrollo que permitan un crecimiento positivo dentro de la empresa y respondan al cumplimiento de metas y objetivos; así como también, enfrentar casos de bajo rendimiento. El personal de la empresa se divide en dos grandes grupos, personal administrativo, quienes están amparados por la Ley de Empresas Públicas y el personal de obreros quienes están bajo el Código de Trabajo, este último grupo, por las características y perfiles de sus puestos de trabajo, no han sido evaluados con los mismos instrumentos y criterios que del personal administrativo, pues su evaluación no ha tenido la misma objetividad y participación, su evaluación simplemente ha sido realizada por su jefe inmediato en base a las actividades genéricas de cada puesto. Lo que ha provocado que varios de estos trabajadores expongan su inconformidad y malestar por la diferencia de las herramientas utilizadas.

OBJETIVO PRINCIPAL

- Diseñar una evaluación de desempeño para identificar oportunidades de mejora, desarrollo y afrontar casos de bajo rendimiento.

OBJETIVOS SECUNDARIOS

- Fortalecer la cultura de medición, alineando los resultados individuales con los organizacionales.
- Identificar oportunidades de mejora en el desempeño, evaluando comportamientos específicos ligados a los valores de la empresa y los resultados en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas en cada puesto de trabajo.
- Proponer un proceso de retroalimentación para entrega de resultados y aclaración de expectativas.
- Promover la mejora de la relación laboral líder – colaborador, que permitan redireccionar estrategias individuales y grupales.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Aportar a la sociedad con una investigación que genere cambios en la empresa y al personal de obreros y determine buenas prácticas para mejorar su productividad y desarrollo.

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento desea alcanzar sus objetivos, tiene que cumplir varias actividades las cuales van ligadas a los diferentes procesos que se identifican en la estructura organizacional como son los procesos Gobernantes, Agregadores de Valor y de Apoyo como parte fundamental de la Planificación Estratégica, pero además, dentro de esta forman parte las políticas, los lineamientos, los valores, entre otros, por lo que involucra la participación y desempeño del personal de obreros. Para poder medir su desempeño, se debe considerar tres aspectos muy importantes que son: cumplimiento de actividades, competencias y cumplimiento de normas de seguridad industrial y ocupacional.

HIPOTESIS

Con la aplicación del sistema de evaluación de desempeño al personal de obreros, se identificará las oportunidades de mejora, desarrollo y casos críticos.

MARCO TEÓRICO

DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Existen varias definiciones de evaluación de desempeño por competencias, de las cuales cito las siguientes:

La evaluación de desempeño es la retribución variable de cada persona para el logro de los objetivos empresariales. (Vela, 2008)

La evaluación de desempeño es el mecanismo que mediante una metodología establecida, se verifica de manera individual, el grado de ¹ cumplimiento de resultados y objetivos alineados a la organización.

La evaluación de desempeño es un proceso periódico y sistemático en toda organización, la cual tiene por objetivo medir el desempeño de cada persona en su puesto de trabajo, identificando las oportunidades de mejora y los puntos a desarrollar.

La evaluación de desempeño es una herramienta con la cual las organizaciones pueden establecer el aporte individual de cada trabajador en función a los objetivos estratégicos con los objetivos individuales, para alcanzar los resultados establecidos.

La evaluación de desempeño es un proceso por el que los ejecutivos, gerentes y supervisores alinean el desempeño de los trabajadores con las metas de la empresa. Un buen proceso de evaluación de desempeño, tiene una definición precisa del desempeño excelente, aplica medidas de desempeño y ofrece retroalimentación a los empleados sobre su desempeño. Así define, mide, supervisa y da retroalimentación. La evaluación del desempeño es una parte

crucial de la administración del desempeño en la organización. (Ivancevich, 2008).

Con el proceso de evaluación de desempeño se trata de medir y verificar el cumplimiento de objetivos y metas determinados en una organización, ya que estas metas van alineadas a la planificación estratégica de la organización; y, de acuerdo a los resultados obtenidos, dará la posibilidad de tomar decisiones acertadas y a tiempo, ya sean para gratificar o para identificar oportunidades de mejora.

El proceso de evaluación de desempeño es una actividad u acción con la cual podemos identificar el grado de desempeño de los trabajadores, en base a la identificación de sus conocimientos y destrezas, lo que les permitirá cumplir de manera más óptima su labor.

La gestión de desempeño empieza con el establecimiento de unas metas. Las metas definen los resultados que las personas deberían conseguir. Las metas son unos puntos que nos permiten evaluar la planificación, el reconocimiento de la labor, las recompensas y la mejora. Sin metas, el tiempo y la energía se perderían en actividades que contribuyen muy poco al éxito empresarial. (Luecke, 2007).

En ocasión de la evaluación anual (o con cualquier otra frecuencia) del desempeño-en nuestra metodología la combinamos con la fijación de objetivos, es altamente recomendable incluir una instancia de evaluación de competencias con tres miradas: la del propio individuo (autoevaluación), la del jefe, y la del jefe del jefe.(Aless, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2007)

Es un instrumento para dirigir y supervisar personal, es un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

La evaluación de desempeño es el instrumento con el cual se puede identificar el potencial que tienen los trabajadores de la organización para potenciarlo y lograr que influya en la consecución de los resultados de su labor.

La evaluación de desempeño, como su nombre lo indica, evalúa el alcance y eficacia en los planes, programas planificados y ejecutados en el periodo de evaluación; y, en base a las deducciones obtenidas en el ejercicio de evaluación, se genera información para compensar, desarrollar, capacitar y conocer aquellas oportunidades de mejora, así como también, para la toma de decisiones oportunas y pertinentes con el fin de avalarla eficacia, la eficiencia y la calidad en cada uno de los procesos establecidos en la organización.

En las organizaciones, cuando inicia el periodo de evaluación, se siente un nerviosismo por parte de los empleados, ya que lo visualizan como una gestión de control o supervisión de su trabajo, sin considerar la real importancia y objetividad del proceso.

La evaluación de desempeño es un proceso continuo en la organización, el cual se debe realizar mediante una herramienta y metodología amigable de fácil entendimiento, a fin de que el proceso se ejecute de la manera más objetiva posible y así poder cumplir con los propósitos que se plateen en el proceso.

Es una herramienta que permite localizar los problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc.(Idalberto Chiavenato, 2008)

COMPETENCIAS:

Conjunto de conocimientos, aptitudes y destrezas necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en diferentes circunstancias. Es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.

Conjunto de saberes y formas de acción que le permite al personal responder satisfactoriamente ante diversas situaciones en distintos ámbitos, conforme a principios y valores establecidos.

El papel de las competencias en estas revisiones es directo y fácilmente comprensible, en cuanto que permite valoraciones más objetivas que las características de las personas recientemente contratadas y su contraste con los requerimientos de las posiciones. (Levy Leboyer, 2010)

Actualmente, las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer. (Pereda, 2011)

Las competencias son las características personales como conocimientos, destrezas, aptitudes, etc., las cuales son necesarias para desempeñar de manera eficiente las funciones asignadas.

“La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas”. Por atributos se entiende los conocimientos, actitudes, valores y habilidades “que se ponen en juego, para que los estudiantes interpreten la situación específica en que se encuentran y actúen en consecuencia”.(Ricardo, 2009)

Las competencias son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado.

Actualmente con la globalización, los retos de eficiencia y agilidad nos exige ser más competentes tanto a hombres como a mujeres, para poder desarrollarnos y tener éxito en una sociedad que cada vez es más compleja por el avance de tecnología, conocimientos, ciencia, etc.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

Desde un principio de la historia que el hombre inicio a laborar, existió la necesidad de autoevaluarnos y evaluar los resultados obtenidos, lo que ha permitido ir perfeccionando cada vez más las técnicas y herramientas para alcanzar mejores bienes y recursos para satisfacer las necesidades propias y la de los demás.

En el siglo XVI, San Ignacio de Loyola, implantó un procedimiento formal para calificar a los miembros de su Iglesia, a través de un sistema de informes y notas de las actividades que cada uno de ellos realizaba y conjuntamente con respecto al potencial que evidenciaba cada uno de los jesuitas. Estos informes eran realizados por los supervisores de cada uno de ellos y los informes especiales los realizaba cualquier jesuita que conocía de su propio desempeño y el de sus compañeros.

A principios del Siglo XIX, Roberto Owen, aplicó el sistema de libros en las fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia, que consistía en asignar a cada trabajador un libro, en el que sus supervisores calificaban su trabajo anotando los resultados y observaciones de su desempeño; y, esto se realizaba mediante fracciones de colores que indicaban el nivel obtenido de rendimiento en comparación de la estadística de productividad.

De igual manera a comienzos del XX, la evaluación se empieza a emplear de modo más sistemático gracias al trabajo de Frederick Taylor. Y es a partir de la segunda guerra mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empiezan a tener una amplia aceptación en las empresas.

En el año de 1842, el Congreso de los EEUU, promulgó una ley que obligaba realizar la evaluación de desempeño anual a cada empleado de los diferentes áreas, es así que dichos programas de evaluación de desempeño se extendió a todas las entidades públicas y empresas privadas.

La utilización metodológica de la evaluación de desempeño inició con los gobiernos y en las fuerzas armadas, lo cual estaba dirigido al personal

operativo, pero después de la II Guerra Mundial, se difundió para el personal de ejecutivos.

En 1918 General Motors desarrollo un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, solo después de la segunda guerra mundial comenzaron a popularizarse en las empresas los sistemas de evaluación del desempeño aunque la preocupación se orientaba exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad de la empresa.

Es así que, en varias organizaciones se fue implementando la evaluación de desempeño en la que se necesitó de indicadores objetivos que facilitaran a los jefes inmediatos la revisión de factores de desempeño, para que no se presenten errores al momento de calificarlos con una escala de puntuación cualitativa. De esta manera el trabajador de acuerdo al puntaje obtenido podía ser clasificado en una lista de personal con buenos resultados o en otra donde se consignan los resultados que requieren mejoría.

La evaluación del desempeño comenzó a ser aplicada como una herramienta para establecer políticas y de esta forma mejorar el rendimiento de los trabajadores que no logran tener los resultados esperados, de igual manera la evaluación permitió identificar al personal idóneo para que permanezca en las organizaciones y los no aptos para ser separados de manera definitiva de sus cargos.

El sistema de evaluación del desempeño por resultados ha tenido una gran aceptación en las organizaciones privadas, donde los sueldos y salarios, comenzaron a superar la valoración de los puestos, así como, para determinar las compensaciones, ascensos y estímulos se realizaron en función al desempeño y no necesariamente por la antigüedad o nivel jerárquico del puesto. Con todo esto, podría afirmarse que los puestos siguen siendo uno de los principales parámetros para retribuir el trabajo de las personas.

DIFERENTES TEORÍAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS:

La evaluación de desempeño es medir y administrar el desempeño de la persona en una empresa, mediante el análisis e identificación de los resultados obtenidos en el puesto de trabajo, y, aquella comparación se medirá con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

Para Dessler (1996), toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. Mondy y Noé (1997) sostienen que: “la evaluación de desempeño, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo.

La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo (Carlin, 2009).

El Sistema de Evaluación de Desempeño facilita el análisis periódico de la actuación de cada integrante de la organización para lograr elevar el rendimiento, detectar sus debilidades y fortalecerlos a través de los planes de desarrollo.

Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009).

El proceso incluye la planeación de RH, el reclutamiento y la selección de personal, capacitación y desarrollo, desarrollo de carrera y programas de compensación, Una organización debe tener algún medio para evaluar el nivel

de desempeño individual y de equipos con el propósito de elaborar planes adecuados de desarrollo. Aunque la evaluación es sólo un elemento de la gestión del desempeño, es vital en tanto que refleja directamente el plan estratégico de la organización. (Idalberto Chiavenato, 2008)

La evaluación es un proceso que procura determinar, de manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto. Según Idalberto Chiavenato, en su libro Administración de Recursos Humanos, dice que el Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados, constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados. (Idalberto Chiavenato, 2008)

La evaluación del desempeño es uno de los pilares sobre los que se ha construido el movimiento de la nueva gestión del recurso humano. Este modelo gerencial se ha convertido en parte central de las estrategias de reforma administrativa que se han ejecutado tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, como una de las formas de contrarrestar numerosas problemáticas de ineficiencia, ineficacia, inoperancia, corrupción, elevados costos, pobre calidad de los servicios. (Hellriegel, 2008)

La evaluación del desempeño es una herramienta muy importante para la gestión del talento humano, ya que con esta podemos identificar situaciones de bajos rendimientos, perfiles que no se ajustan a los puestos que ocupan, desacuerdos entre jefes y subordinados, mal clima laboral, desaprovechamiento de talentos y potenciales, etc.

Con la evaluación de desempeño y de acuerdo a la metodología que se emplee podremos tener de una manera objetiva la valoración y medición de los resultados obtenidos por la persona en base a las actividades que realiza en su puesto de trabajo, las cuales van alineadas a la misión y visión de la organización, podemos considerar de este modo, que la evaluación de desempeño cuando está bien administrada, aplicada y desarrollada, se logra conseguir los propósitos y beneficios dirigidos para la persona, la organización y la comunidad, ya que contribuyen mejoras en la productividad, la motivación,

la comunicación, además de facilitar el desarrollo de la profesión y de resolver los problemas en el trabajo y en la sociedad.

Cabe mencionar que en varias aplicaciones de este sistema de evaluación de desempeño en las organizaciones, han ocasionado inconformidad, ansiedad, descontento y un trámite tedioso, ya que no se ha previsto una buena planificación, falta de retroalimentación y falta de acciones de acuerdo a los resultados obtenidos, es por eso que cada vez es imprescindible contar con un sistema de evaluación apropiado, que mida los resultados, se realice una buena retroalimentación a la persona evaluada y proponer planes de capacitación y desarrollo en las áreas que lo requieran.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

La evaluación de desempeño es un sistema imprescindible para todas las organizaciones, es por este motivo que se han implantado varios métodos en busca de cumplir con los objetivos delineados en la evaluación de desempeño.

De acuerdo a las necesidades de las organizaciones, se pueden utilizar los diferentes métodos, ya que en cada uno de ellos podemos encontrar y diferenciar ventajas y desventajas; dichos métodos pueden ser estructurados por las características de los evaluados y evaluadores, así como también, por los diferentes niveles de responsabilidades asignadas a los grupos actores del proceso.

A continuación se describe los siguientes métodos que han sido utilizados generalmente:

Los principales Métodos de Evaluación del Desempeño son:

- Método de las escalas gráficas
- Método de elección forzada
- Método de investigación de campo
- Método de incidentes críticos
- Método de comparación por pares
- Método de frases descriptivas.

- Método de formas narrativas
- Método de resultados
- Método de observación del comportamiento (BARS)
- Método de comportamiento
- Método de escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARDS)
- Método de revisión de conductas
- Método de Evaluación del Desempeño por Competencias

ESCALAS GRÁFICAS

Es uno de los métodos más antiguos en la evaluación de desempeño, con esta técnica, el evaluador realiza una evaluación subjetiva del desempeño del empleado, mediante una escala que parte de un nivel bajo a un nivel alto, en base a la percepción de la persona que realiza la valoración, formulario de fácil entendimiento y de fácil aplicación.

Esta escala está compuesta por valores numéricos lo que genera al final varios cálculos, los cuales algunas empresas los relacionan a políticas de incrementos salariales, porcentajes de bonificaciones, etc.

La metodología de esta evaluación, se refiere a que la persona que realiza la calificación de la evaluación, lo realiza mediante enunciados relacionados con las particulares de la empresa y de su personal de una manera general, por lo que no se ajusta al evaluado, convirtiéndose en un instrumento inflexible.

Es muy criticado porque reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

Entre las ventajas podemos indicar que brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla y que posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas, y una de sus desventajas que no

permite mucha flexibilidad al evaluador; en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no éste a las características del evaluado, además tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados.

El área que administra este sistema, es quien asigna puntaje a los distintos enunciados de la lista de verificación de acuerdo a la importancia de cada uno de ellos.

Para que esta evaluación sea más objetiva, todas las DESCRIPCIONES que contienen el formulario, deben ser amplias y que abarquen los aspectos más precisos del desempeño de la persona.

Tipos de escalas por su contenido:

- Se pueden aplicar por las cualidades personales o por las características principales de desempeñar su trabajo.
- De acuerdo a las funciones del puesto de trabajo.
- Por las conductas observables de cada puesto de trabajo, lo cual diferencia el desempeño de cada colaborador.

MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA

Este método hace que el evaluador seleccione la frase que más describa el desempeño del empleado en dos afirmaciones que se presentan en cada literal, una positiva o negativa. En algunos casos se pueden presentar más de dos frases.

El área que administra el proceso, agrupa los puntos en categorías como por ejemplo: complejidad, desempeño, liderazgo, etc. Los resultados obtenidos por el evaluado son resultado del número de veces que el evaluador seleccione dicho aspecto. De cada grupo compuesto por dos o más frases, el evaluador debe elegir una o dos frases obligadamente, las cuales se relacionen con el desempeño del empleado evaluado.

Dentro de las ventajas de este método, es la de facilitar resultados confiables ya que elimina el efecto de halo o generalización. Su aplicación es sencilla y no requiere de una inducción previa a los evaluadores.

Como desventaja podemos mencionar que, su elaboración y su desarrollo, demandan de cuidado y de tiempo.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Este método está elaborado en base a entrevistas de un especialista en evaluación conjuntamente con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, en busca de identificar los motivos del mal desempeño y los orígenes de aquellos potenciales identificados.

A través de este método se puede ir realizando un plan de desarrollo en el cargo y en la organización junto con el superior inmediato, además, de acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más emprendedora que otros métodos de evaluación del desempeño.

Esta entrevista de campo se realiza en los siguientes momentos:

Evaluación inicial: El desempeño de cada uno de los colaboradores, el especialista determina de acuerdo a tres parámetros, buen desempeño, regular desempeño y mal desempeño.

Análisis suplementario: Luego de definir dicho desempeño del empleado, el especialista pasa a evaluar con mayor profundidad, a través de preguntas al jefe inmediato.

Planeamiento: Luego de definir los motivos y las causas del desempeño del empleado, se define un plan de desarrollo, el cual puede ser: promoción a un nuevo cargo, compensación, readaptación al funcionario, entrenamiento o desvinculación.

Seguimiento: Se realiza un seguimiento del desempeño del evaluado en base a los planes de acción.

Este método presenta varias ventajas como por ejemplo: Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de su desempeño y los motivos de su mal desempeño, permite un planeamiento de acción con el objetivo de mejorar el desempeño de los colaboradores.

Dentro de las desventajas, podemos mencionar que el costo de la intervención de un especialista en evaluación, es mayor a otros métodos de evaluación; otra de las desventajas, es que se invierte mucho tiempo en entrevistar a cada evaluado y evaluador.

MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS

Con este método se trata de identificar el desempeño del evaluado en base a los comportamientos observables, ya sean estos positivos o negativos, lo que ocasionará tener resultados exitosos o de fracaso. Este método analiza aquellas características que son o muy positivas o muy negativas, con esta técnica, el supervisor inmediato observa y registra los acontecimientos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados, mediante un registro de los eventos suscitados en todo el periodo que va a ser evaluado.

Las ventajas de este método es el de ser muy objetivo ya que se basa en los resultados obtenidos en el periodo en base a esos comportamiento muy notorios para el éxito o el fracaso.

Como desventaja podríamos mencionar que algunos de los eventos no podrían ser registrados por la poca observación o percepción del evaluador, afectando de gran manera los resultados de la evaluación, sea de forma positiva o negativa.(Idalberto Chiavenato, 2008)

MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES

Mediante este método de evaluación del desempeño, se compara a los colaboradores de dos en dos; y, en la columna de la derecha se anota el mejor

desempeño. Con este método, se puede integrar varios factores de medición y para cada uno de ellos se utilizará un formulario de evaluación.

Cada evaluado es comparado con todos los evaluados y de acuerdo al mejor desempeño, se va asignando un puntaje, el cual en relación al número de veces que un colaborador es considerado de mejor desempeño se va sumando para establecer una muestra.

Este método es un proceso sencillo y poco eficiente, suele aplicarse cuando los evaluadores no cuentan con lo indispensable para aplicar otros métodos de evaluación más precisos, como son la aplicación de conocimientos y recursos necesarios.

Como ventaja de este método podemos considerar que es un proceso sencillo y de fácil aplicación, así como, la percepción del evaluador es más directa ya que no da oportunidad a una tendencia central ni de camaradería.

Las desventajas que podemos encontrar es que al ser un proceso sencillo por la metodología de evaluación, lo vuelve vulnerable por los acontecimientos recientes que han ocurrido con el evaluado; se convierte en una evaluación subjetiva ya que pueden presentarse distorsiones por factores personales.

MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS

En comparación con el método de elección forzada, este método es similar, ya que el evaluador obligadamente tiene que referirse de manera positiva o negativa de acuerdo a las frases que se describen en el formulario, convirtiéndole en una evaluación poco objetiva al elegir las frases que describen el desempeño del evaluado.

La aplicación de este método es de fácil comprensión ya que el evaluador tendrá que elegir frases que hagan mención al comportamiento del evaluado de manera positiva o negativa.

Como ventaja de este método, podemos mencionar que no requiere de mucho tiempo para realizar la evaluación de desempeño, ya que su aplicación es fácil

al tener solo que elegir frases que se encuentran diseñadas mediante criterios generales que describen el desempeño de los evaluados, sin tener que redactar o componer los antecedentes de los evaluados.

Como desventaja de este método, es que los resultados obtenidos no son objetivos, ya que la descripción de estas frases son generales para evaluar, pues no se considera el cargo o perfil del evaluado.

MÉTODO DE FORMAS NARRATIVAS

Este método no se trata de una elección forzada ni con resultados en escala, pues este proporciona una evaluación más estructurada y directa al referir el desempeño del evaluado, pues el evaluador debe describir de manera clara y precisa el desempeño del evaluado durante el periodo que corresponde la evaluación, aspectos positivos y negativos.

Las recomendaciones para realizar este tipo de evaluación, es que el evaluador analice las fortalezas y las debilidades del evaluado, así como describir los aspectos que debería mejorar, para que el área que administra el talento humano de la organización, tenga un medio adicional para los planes de desarrollo o de mejora.

De acuerdo a la técnica de evaluación, estas suelen ser subjetivas y para poder eliminar esta subjetividad, se emplea la descripción de comportamientos graduando a lo largo de una escala, pues esta evaluación, toma el nombre de evaluación de comportamientos.

El método de formas narrativas tiene la ventaja de facilitar la descripción personalizada del evaluador, de acuerdo a su perfil, cargo y responsabilidades, se identifica las habilidades, fortalezas y debilidades del empleado.

MÉTODO DE RESULTADOS

Con este método se procede a evaluar los logros de los colaboradores mediante el periodo que van a ser evaluados; y esto se refiere a aquellos

resultados obtenidos en su puesto de trabajo, en base a los objetivos trazados en el área.

Este método de evaluación es más objetivo que los anteriormente mencionados, ya que se hace referencia al evaluado y a sus resultados de manera individual, lo que hace que el empleado se sienta más identificado y apropiado con su puesto de trabajo.

MÉTODO DE ESCALAS DE OBSERVACIÓN DEL COMPORTAMIENTO (BARS)

La escala de observación de comportamiento se basa en una observación de incidentes críticos, pues el evaluador mediante la observación, identifica los comportamientos más característicos de la persona, lo cual trasciende en el desempeño de su puesto de trabajo. Sin embargo, en el momento de pedir al evaluador que elija el ancla de comportamiento más representativa, la escala de observación está diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas. El valor de la escala de observación de conducta, consiste en que el evaluador desempeña el papel de observador, lo que permite realizar una retroalimentación al empleado.

MÉTODO DE REVISIÓN DE CONDUCTAS

Este método es uno de los más antiguos que se ha utilizado para medir el desempeño de los colaboradores de una empresa, se basa en analizar mediante una lista de enunciados que guardan relación con el puesto de trabajo, el desempeño y conductas del colaborador.

Esta técnica requiere de tiempo y de esfuerzo ya que se debe acondicionar comportamientos de cada uno de los puestos que existan en la empresa, además que, cada enunciado contendrá diferentes niveles con los cuales se dimensionará el desempeño de cada colaborador. Por ejemplo, si hablamos del puesto de recepción, se podrá determinar los siguientes enunciados:

COMPORTAMIENTOS	NIVEL 1 SIEMPRE	NIVEL 2 OCASIONALMENTE	NIVEL 3 NUNCA
Atiende las llamadas que ingresan a la central, con cortesía y eficiencia.			
Atiende al público en general en los diferentes requerimientos.			

MÉTODO POR ADMINISTRACIÓN DE OBJETIVOS Y RESULTADOS

Con este método se pretende que no solo se mida la consecución de los resultados obtenidos, sino que exista una comparación con los objetivos establecidos por cada uno de los empleados, para que de esta forma, en el proceso de evaluación, se tome como base los objetivos planteados y los resultados obtenidos. De igual manera se dará la oportunidad a las dos partes (evaluador y evaluado), de esclarecer aquellas expectativas descritas pero no cumplidas, a fin de tomar los correctivos necesarios y fijar nuevos objetivos más realistas.

Este método propuesto por Peter Drucker en 1954, ha dado resultados a muchas organizaciones, ya que de acuerdo a las responsabilidades de cada empleado, ellos mismos son quienes establecen los objetivos a alcanzar, considerando los diferentes elementos que implican para llegar a cumplir con el fin propuesto.

Cada uno de estos objetivos establecidos por cada empleado, tienen que partir de los objetivos y metas empresariales; y, dentro de este ciclo, las responsabilidades generales de cada puesto de trabajo.

Esta metodología se realiza a través de la descripción de cada uno de los objetivos establecidos por el colaborador; y cada uno de estos objetivos va ligado a las diferentes actividades y acciones que deberá cumplir el colaborador para conseguir y cumplir con lo propuesto. Este acuerdo de objetivos y metas, son establecidos por las dos partes (evaluado y evaluador), los cuales mediante un análisis, revisión y correcciones del instrumento, quedan comprometidas y satisfechas.

Lo más aconsejable de este método, es que una vez que se han establecido los objetivos, periódicamente se realice un seguimiento de los avances y no esperar la fecha de evaluar los resultados, ya que siempre es mejor tomar las medidas correctivas a tiempo.

MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Este método de evaluación de desempeño es uno de los más utilizados actualmente en las organizaciones, ya que se trata de una metodología dinámica, amigable y ordenada, con la cual se puede medir de manera más objetivas los comportamientos de cada uno de los colaboradores

Se conoce que la Evaluación del Desempeño por Competencias es también un sistema de control que permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado, y está basado en las observaciones de conducta concreta más que en criterios generales de apreciación global.

Con este método de evaluación de desempeño por competencias, se pretende que la empresa a través de la identificación de competencias es decir conductas observables, destrezas, conocimientos, se pueda medir el desempeño de las personas, que por diferentes e innumerables factores, pueden lograr o frustrar la consecución de los resultados esperados.

El desempeño medido a través de las competencias en base al perfil de cada uno de los puestos de la empresa, los cuales cuentan con conocimientos, destrezas, habilidades, conductas individuales y sociales, las cuales son manifestadas por los colaboradores en los diferentes aspectos que se presenten en su entorno laboral, lo que nos permite conocer lo que sabe, como lo sabe hacer, de que manera lo hace, cual es su comportamiento enfocando a su puesto de trabajo, cuestionamientos y resultados que definirán las acciones a seguir, enfocados a cada puesto de la empresa, sin tener que malgastar en capacitaciones o planes de desarrollo que no van con las necesidades de la institución.

La gestión de competencias nos permite tener una visión más global y acertada de los requerimientos de la organización, ya que de cierta manera asegura la consecución y eficiencia del talento humano, siendo este el factor más importante y primordial para lograr el éxito en las organizaciones.(Levy Leboyer, 2010)

Este proceso de evaluación, permite ser más objetivo, ya que se basa en la medición del nivel de cada una de las competencias reflejadas en la persona de acuerdo al puesto de trabajo, competencias que van ligadas a los comportamientos de la persona, por lo que el evaluador se centrará en el resultados de los niveles de los comportamientos mas no en los resultados totales de la evaluación, lo que permite generar diferentes planes de acción como son: planes de desarrollo, de capacitación, traslados, compensaciones, etc.

Para que este método sea más completo y genere un mejor instrumento de desarrollo, se puede incluir las funciones más primordiales del puesto, así como objetivos propuestos, lo que abarcará un conjunto global de resultados alcanzados.

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360º

La medición mediante esta técnica se basa en que la evaluación no solo proviene de una sola persona como es la de su jefe inmediato o superior, sino que es evaluado por todo su entorno laboral y hasta su autoevaluación, es decir por su superiores, inferiores de ser el caso, a clientes y otras personas incluso fuera de la organización.

Uno de los propósitos de esta metodología es que la evaluación sea más objetiva, por tratarse de una evaluación más compartida y participativa, la cual no solo se basa en el criterio del jefe inmediato, quien puede afectar el sentido de la evaluación por ciertas tendencias que se presentan en este proceso, como son, la tendencia central, halo, etc.

Por lo tanto, esta retroalimentación se convierte en aceptable o creíble para el evaluado.

AUTOEVALUACIONES

Con este tipo de autoevaluación se pretende que cada persona realice la valoración de los diferentes aspectos que forman parte de su entorno laboral, como son sus competencias, comportamientos y resultados obtenidos en la consecución de los objetivos planteados en su lugar de trabajo, la objetividad con la que se realice esta acción, permitirá identificar los aspectos que uno tiene que mejorar para poder brindar mejores resultados; o, determinar medidas de desarrollo para un futuro a corto o mediano plazo.

Las organizaciones toman este tipo de evaluación como un aporte muy importante de cada uno de sus colaboradores, ya que de esta forma, se va creando una verdadera cultura de medición y se va cumpliendo los objetivos que tiene la medición o evaluación de desempeño.

TESIS: EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE AEROCONDOR; A. CASTRO/A. PALOMINO/A. QUIÑONES/J. LANDA/V. DE LOS SANTOS (AÑO 2007)

CAPÍTULO II

EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA



La Empresa Municipal de agua potable de Quito fue creada en 1960. Como parte de la constitución del Distrito Metropolitano de Quito en 1993, se fusionó con la de alcantarillado para formar la Empresa Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable de Quito (EMAAP-Q), la cual cuenta con personería jurídica administrativa, operativa y financiera; y, está regida por la ley del Distrito Metropolitano de Quito, Régimen Municipal, su Ordenanza de constitución y demás disposiciones legales propias.

Su objetivo fundamental es la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento, para preservar la salud de los habitantes y obtener una rentabilidad social en sus inversiones, así como también cuidar el entorno ecológico y contribuir al mantenimiento de las fuentes hídricas del cantón Quito.

La EMAAP-Q puede ser analizada desde una visión dual: Por una parte una empresa seria que ha mostrado evidentes avances en la calidad y cobertura de servicios, que ha ganado prestigio y un adecuado posicionamiento en el país y en la región; y, por otra parte, una empresa con ineficiencias en su operación, planificación y administración que comprometen su sostenibilidad lo cual se suma la falta de participación ciudadana en la gestión y en la visión del quehacer de la empresa, limitando así su desempeño e impactos.

RESEÑA HISTÓRICA

Desde la época colonial se comienzan a establecer normas de conducta que regulen todo lo referente al agua. Es así que en el año de 1535, el Cabildo de Quito tuvo la potestad de legislar el uso de las aguas que descendían del Pichincha y las embalsadas en las lagunas para que no fueran utilizadas al azar ni al capricho de los dueños de las estancias. En 1887, se dan los primeros abastecimientos de agua potable provenientes de El Atacazo, para lo cual se construyó la acequia llamada posteriormente El Canal Municipal. En 1902, el Congreso de la República inició la construcción de obras para el abastecimiento de agua potable, para lo cual gravó con 5 cts. al consumo de aguardiente y 2 cts. por cada kilo de cuero de exportación, con lo que se financió el estudio de aprovisionamiento de agua y canalización de Quito.



Creación de la Junta de Agua Potable y Canalización de Quito: El 19 de mayo de 1906 se declaran obras nacionales y de beneficencia, las de agua potable y canalización de Quito, al mismo tiempo que se creaba la Junta de Agua Potable y Canalización. Esta estuvo integrada por miembros del I. Municipio de Quito y por el Ministro de Obras Públicas o su delegado y por 11 ciudadanos que debían ser nombrados por dicho Ministro. Esta Junta actuó independiente del Municipio, a pesar de estar integrada por miembros del I. Consejo, por acontecimientos de la época dejó de funcionar como tal y el servicio de agua potable pasó a cargo del Gobierno Nacional a través del Ministerio de Obras Públicas. El Congreso de 1915 decretó que el Concejo de Quito asuma el servicio de agua potable con los mismos fondos asignados en 1902.

Creación del Departamento de Agua Potable del Municipio El 8 de noviembre de 1915 el Dr. Carlos M. Tobar, en representación de la Comisión de Agua Potable procede a informar la recepción de todos los archivos, enseres, existencias y personal de las oficinas de agua potable solicitando que interinamente se dé el nombramiento a todos los empleados de la Sección de Agua Potable que hasta ese momento laboraban. El desarrollo de la ciudad de Quito durante el período 1925-1940 fue asombroso, el cual debido a sus características topográficas se extendió hacia el norte de la ciudad. Hasta esa fecha no se disponía de las fuentes del Atacazo y del Pichincha por lo que las aguas se distribuían a través de la antigua Planta de Purificación de "El Placer" (construida en 1913) y de la Estación de Bombeo de "El Sena" con apenas 200 l/s de producción. En 1947, se da un gran impulso a la solución de abastecimiento de agua con la construcción del Canal de Lloa que aumenta la entrada en 180 l/s a la Planta de El Placer.

Creación de la Empresa Municipal de Agua Potable de Quito El 23 de Junio de 1960, se crea la Empresa Municipal de Agua Potable, cuyo objetivo principal era el de administrar el servicio de agua potable a la ciudad y parroquias del Cantón, asegurar su funcionamiento técnico y económico y facilitar las ampliaciones que exige el incremento poblacional. La administración de la Empresa estuvo a cargo de un Directorio compuesto por cinco miembros:

Alcalde, Presidente de la Comisión de Agua Potable del Concejo, Director del Departamento Financiero, Procurador Síndico Municipal, un ciudadano designado por el Alcalde que sea miembro de una de las Cámaras de Comercio, Agricultura o Industrial de Quito. Una vez que la Empresa de Agua Potable entró en ejercicio de sus funciones, inició la búsqueda de nuevas fuentes que solucionarían el problema de provisión de agua para la ciudad de Quito.

Creación de la Empresa Municipal de Alcantarillado de Quito La construcción del actual sistema de alcantarillado de la ciudad de Quito se inició a principios de siglo en el Centro Histórico, al ser canalizadas las primeras quebradas de las múltiples que cruzan la ciudad en sentido occidente-oriente. Se constituye la Empresa Municipal de Alcantarillado en una Empresa Pública Municipal, con personería jurídica propia y autonomía administrativa y patrimonial. Fue creada mediante Ordenanza Municipal el 15 de noviembre de 1962. Fue creada fundamentalmente para prestar el servicio de alcantarillado de la ciudad de Quito y las parroquias rurales del Cantón.

Con el crecimiento de la ciudad se ha extendido la red de alcantarillado, que hoy incluye unos 450 km. de colectores principales, unos 1.600 km. de tuberías o redes secundarias, y unos 25.000 pozos de revisión o cámaras de inspección. Además, el sistema cuenta con obras complementarias que recolectan las aguas superficiales y las conducen hacia la red de alcantarillas, con sistemas de captaciones y bocatomas, sumideros, rejillas transversales y cajones.

Creación de la Empresa Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable de Quito, "EMAAP-Quito" En función de la necesidad de lograr una mejor programación y coordinación de obras al servicio de la ciudadanía y para la instalación de estos servicios en una marco de desarrollo y defensa del medio ambiente se expide la Ordenanza Municipal Nro. 3057 del 16 de noviembre de 1993 que fusiona la Empresa de Agua Potable con la Empresa de Alcantarillado de Quito. La obra fundamental de la Empresa unificada es la de saneamiento ambiental técnico y su gestión principal la dotación de los servicios básicos de agua potable y alcantarillado a todos los barrios o sectores

del Cantón Quito, así como cuidar el entorno ecológico y contribuir al mantenimiento de las fuentes hídricas del Cantón.

Creación de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de Quito: El 16 de abril de 2010, el Consejo Metropolitano de Quito, discutió y aprobó la Ordenanza Metropolitana No. 0309, la misma que se publicó en el Registro Oficial No. 186 de 5 de mayo de 2010 a través de la cual se crean las empresas públicas metropolitanas, entre ellas, la “Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento”, sucede jurídicamente a la EMAAP-Q.



Cincuenta años después de su creación la Empresa dota del servicio de agua potable al 96% de la población del distrito metropolitano, el alcantarillado en la ciudad supera el 97% y el 80% en las parroquias.

Somos más de 2000 servidores. Hoy, tras cincuenta y dos años mejoramos nuestros sistemas de gestión y gobierno de la Empresa para renovar nuestro compromiso de servicio y calidad.

Nuestro trabajo es brindar servicios de agua potable y saneamiento a la ciudad y ahora asumimos la responsabilidad de descontaminar las aguas servidas para devolver a la naturaleza agua más limpia.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

La EMAAP actualmente cuenta con avances significativos en la cobertura de los servicios de agua potable y saneamiento, pero también se puede tener serios problemas en algunos aspectos, como son:

La cobertura de agua potable y alcantarillado es del 98%, las pérdidas y los consumos de agua disminuyeron en los últimos años, pero todavía deben ser mejorados, ya que el total de este rubro es considerable.

Se está trabajando mediante el Programa de Saneamiento Ambiental, en la descontaminación de ríos y quebradas para contribuir con el medio ambiente y salud de la ciudadanía, las obras de intercepción son actualmente muy pocas y el tratamiento de las aguas servidas ha iniciado con varios estudios de factibilidad, para devolver a la naturaleza agua más limpia, pero queda mucho por hacer.

LA EPMAPS, en el año 2009, mantenía elevados costos operacionales ocasionados por el exceso de personal, pues en ese entonces contaba con 2 482 trabajadores, hoy en la actualidad, son 2 100 trabajadores como resultado de varias acciones realizadas por la actual administración, pues ésta empresa, puede manejarse con 2 000 trabajadores, sin embargo el costo de producción es superior a la media de Latinoamérica.

La Empresa tiene un débil manejo ambiental y muy escaso manejo de las cuencas hidrográficas de donde proviene el agua de la ciudad.

En cuanto a la información al público, ha mejorado mediante la rendición de cuentas y participación ciudadana. La comunicación tanto interna y externa, tiene como objetivos principales, potenciar y generar canales y productos comunicacionales internos a través de la socialización de los valores corporativos y proyectos de la Empresa; y, administrar la información y comunicación de la Empresa a través de los distintos canales, vocerías y productos.

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

MISIÓN

Proveer servicios de agua potable y saneamiento con eficiencia y responsabilidad social y ambiental

VISIÓN

Ser empresa líder en gestión sostenible e innovadora de servicios públicos en la región.

POLÍTICAS

DESARROLLAR UNA GESTIÓN CONFIABLE Y EFICIENTE AL SERVICIO DE LA CIUDADANÍA

Que la ciudadanía identifique a la Empresa como un proveedor confiable y eficaz de los servicios de agua potable, alcantarillado y descontaminación.

DESARROLLAR UNA GESTIÓN EXIGIBLE, VERIFICABLE Y OBSERVABLE

Toda la gestión de la Empresa debe ser transparente, determinar metas y compromisos realistas, para que la ciudadanía tengan derecho a la rendición de cuentas y exigibilidad de la gestión pública.

PROMOVER LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Es incorporar a la ciudadanía a través de veedurías y otros mecanismos incluyentes, el empoderamiento de los quiteños en el desarrollo de su ciudad.

ENMARCAR LA GESTIÓN EN LA OPTIMIZACIÓN Y USO RESPONSABLE DE RECURSOS PÚBLICOS

Potenciar la conciencia del uso responsable de recursos y brindar servicios a costos eficientes, con eficacia y compromiso social.

RESPETAR LOS DERECHOS DEL CLIENTE

Es el respeto del derecho que tienen todos los que habitan el Distrito Metropolitano de Quito a tener servicios de calidad.

PROMOVER LA PARTICIPACIÓN EFECTIVA Y EL COMPROMISO DEL PERSONAL

Comprometer al personal con la misión institucional, fortaleciendo su desarrollo personal y profesional.

CÓDIGO DE ÉTICA

Desde su aprobación en el año 2011, la Empresa ha generado varias acciones para socializar a todo el personal el Código de Ética, a fin de buscar la consecución de logros y el desarrollo del talento humano a través de la construcción de relaciones éticas, enmarcando su accionar en principios y valores, lo que permite construir una visión y modelo consistente y duradero, promoviendo la inclusión social y la manera de comportarnos con nuestra comunidad. La actual administración aceptó el reto de fortalecer la cultura de servicio basada en la responsabilidad y transparencia.

Estas pautas de comportamiento establecidas en el código de ética son de obligatorio cumplimiento a todo el personal de la Empresa.

VALORES INSTITUCIONALES

Los valores son el reflejo del comportamiento humano basado en los principios.

Equidad.

Al proveer de sus servicios a la ciudadanía promoviendo la inclusión social y la igualdad de oportunidades

Honestidad.

La EPMAPS actúa en un ambiente de ética, honorabilidad, confianza y armonía.

Respeto.

La EPMAPS respeta a la ciudadanía, su personal, proveedores de servicios y medio ambiente, valorando sus intereses y necesidades.

Responsabilidad.

La Empresa considera a sus clientes como personas con derecho a los servicios aportando al buen vivir.

Transparencia.

La EPMAPS actúa con claridad y promueve el derecho de los ciudadanos de estar informados en el desempeño y accionar de la Empresa.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica de la EPMAPS está basada en el modelo de gestión de la estrategia EXECUTION PREMIUM, de los Drs. Kaplan y Norton, el cual es un referente internacional de buenas prácticas para gestionar la estrategia empresarial. Este sistema de gestión de la estrategia integra los niveles estratégicos y operativos y permite de una manera sistemática, lógica, y coherente, implementar la planificación y gestión de una empresa como la EPMAPS, en los niveles estratégico y operativo. El Sistema de Gestión de la Estrategia EXECUTION PREMIUM está constituido por seis etapas, todas ellas con diferente nivel de madurez en la EPMAPS y que al ser implementadas en una entidad permiten lograr excelencia en la ejecución de la estrategia. Estas etapas que se constituyen en un círculo virtuoso son:

- a. Formular la estrategia.
- b. Traducir la estrategia
- c. Alinear la organización
- d. Planear las operaciones

e. Monitorear y aprender

f. Probar y adaptar la estrategia

La nueva gestión de la EPMAPS estará enmarcada en la Constitución de la República:

Art.12.- que establece que el agua es un derecho humano fundamental e irrenunciable;

Art. 314.- que garantiza la universalidad, eficiencia, accesibilidad, continuidad y calidad del servicio, así como que los precios y tarifas de estos servicios sean equitativos, estableciendo su regulación y control;

Art. 318.- establece que el agua es patrimonio nacional estratégico de uso público, prohibiendo toda forma de privatización; y,

Art. 411.- señala que el Estado garantizará la conservación, recuperación y manejo integral de los recursos hídricos, cuencas hidrográficas y caudales ecológicos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para lograr la consecución de la Visión se han formulado objetivos estratégicos que abarquen los aspectos considerados en ésta y en la Misión y que están orientados a garantizar el acceso, disponibilidad y calidad de los servicios de agua potable y saneamiento a la ciudadanía del DMQ y alcanzar; y, mantener la sostenibilidad de los servicios de agua potable y saneamiento con equidad social.

Con base en la metodología del BalancedScorecard, los objetivos estratégicos son los siguientes:

PERSPECTIVAS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
1	DE LA COMUNIDAD	1.1	Mejorar la satisfacción de la comunidad superando estándares

- regionales de servicio
- 1.2 Mejorar la disponibilidad de los servicios
- 1.3 Disminuir el impacto de desastres naturales en los sistemas de agua potable y alcantarillado
- 1.4 Reducir el consumo por conexión doméstica en servicio
- 2.1 Alcanzar márgenes operacionales positivos
- 2.2 Alcanzar la sostenibilidad de la Empresa con Equidad Social
- 2.3 Incrementar excedentes mediante nuevos productos y servicios
- 3.1 Optimizar la operación y mantenimiento de infraestructura
- 3.2 Reducir el agua no contabilizada
- 3.3 Aumentar y mejorar la infraestructura de los servicios
- 3.4 Reducir los riesgos naturales y antrópicos en los sistemas de agua potable y alcantarillado
- 3.5 Mejorar la Recaudación
- 3.6 Mejorar los procesos empresariales y la eficiencia laboral
- 3.7 Mejorar la atención al cliente
- 3.8 Incrementar la eficacia de la comunicación
- 3.9 Solucionar reclamos y quejas
- 3.10 10Desarrollar nuevas líneas de servicio
- 3.11 Mejorar el estado de conservación de micro-cuencas y fuentes hídricas abastecedoras
- 3.12 Focalizar y transparentar los subsidios
- 3.13 Descontaminar los ríos del DMQ
- 4.1 Mejorar las competencias del talento humano
- 4.2 Mejorar el clima laboral
- 4.3 Implementar una cultura de seguridad y salud ocupacional
- 4.4 4Contar con información empresarial integrada y oportuna aplicando las mejores prácticas de tecnología
- 4.5 Promover una cultura de gestión organizacional alineada a la estrategia

2 FINANCIERA

3 PROCESOS INTERNOS

4 FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

PLANIFICACIÓN POR PROCESOS

A través de un estudio realizado por el área de Planificación, se ha establecido un mapa de procesos institucionales que potenciará la gestión moderna y eficiente de la Empresa, lo cual se constituye en una herramienta básica y necesaria para una incursión de carácter tecnológico que permita la informatización de los procesos relevantes y agregadores de valor en los servicios que presta la EPMAPS.

MACRO PROCESOS GOBERNANTES:

Direccionamiento Institucional

Planificación Técnica

Direccionamiento Financiero

MACRO PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

Gestión Técnica de Ingeniería

Gestión de Operaciones de Agua Potable, Saneamiento y Energía Eléctrica

Gestión Comercial

MACRO PROCESOS DE APOYO

Gestión de Tecnología de Información y Comunicación

Gestión Integral de Mantenimiento

Gestión Legal

Direccionamiento Institucional

Planificación Técnica

Direccionamiento Financiero

Gestión Integral Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud

Cadena de Abastecimiento

MODELO DE GESTIÓN

Sobre la base del mandato constitucional que propugna el Buen Vivir y dentro del nuevo enfoque de gestión que propone la actual administración municipal, la Empresa actual EPMAPS busca mediante su planificación estratégica integral implementar buenas prácticas, de buen gobierno corporativo, a través de una gestión ética y participativa con responsabilidad social y ambiental. La EPMAPS plantea el siguiente modelo para la Gestión con sus respectivos componentes:



GRÁFICO TOMADO DE LA PRESENTACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EPMAPS

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

FORTALEZAS:

- Índices de cobertura superiores a otras capitales de América Latina
- Personal profesional y capacitado
- Viabilidad y apertura en la mejora de procesos y sistemas
- Automatización de algunos procesos operativos y de gestión
- Imagen empresarial con buena aceptación ciudadana

OPORTUNIDADES:

- Sector estratégico del Estado
- Nueva Ley de Empresas Públicas y marco regulatorio del sector
- Autonomía en la administración y gestión del talento humano y financiero
- Contar con recursos humanos, financieros disponibles para ser implantados en pro de mejoras institucionales

DEBILIDADES:

- Estructura empresarial piramidal por funciones
- Plataforma tecnológica no integrada sin adecuado soporte a procesos
- Exceso de personal y altos costos de operación
- Obsoletos procesos administrativos y legales
- Sistemas obsoletos de gestión del talento humano
- Personal técnico y procesos tecnológicos desactualizados
- Procesos de inflados burocráticamente e ineficientes

AMENAZAS:

- Cambio de políticas con relación a la gestión del Gobierno Autónomo del DMQ

- Poca continuidad en los procesos implantados por cambio de autoridades.
- Amenazas naturales y desastres
- Demandas por una ineficiente administración de recursos públicos y humanos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° PARA EL PERSONAL DE OBREROS DE LAS UNIDADES OPERATIVAS NORTE Y PLUVIALES DE LA EPMAPS

PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360°

El área de Gestión Talento Humano en busca del desarrollo y mejoramiento continuo de la Empresa y de los colaboradores de la misma, administra los diferentes subsistemas de talento humano, por lo que de acuerdo a los resultados obtenidos de los anteriores ejercicios de evaluación, se ha podido determinar que los instrumentos y sistemas de evaluación utilizados para el personal de obreros y obreras, no han sido lo más eficientes, ya que no se ha podido cumplir con los objetivos de la evaluación de desempeño.

Además, con los instrumentos de evaluación de desempeño utilizados en años anteriores, solo han permitido apreciar el juicio de los jefes y supervisores de los obreros y obreras, sin considerar las desviaciones más probables que pueden ocurrir en una evaluación, afectando de manera crítica las decisiones de ascensos, promociones, compensaciones, capacitaciones, etc.; o de manera contraria por causas de camaradería, no evalúan de manera consciente el bajo desempeño de ciertos colaboradores.

De esta manera, en base a los procesos que se desarrollan en la Empresa para la consecución de los objetivos estratégicos y de acuerdo a las normas, técnicas, procedimientos e instructivos orientados a determinar la situación histórica, actual y proyectada del talento humano, se garantiza la calidad y

cantidad del personal, en función de la estructura administrativa de la empresa y en base a la medición de los resultados obtenidos por el personal de la empresa.

DIAGNÓSTICO DE PROPUESTA:

La EPMAPS, cuenta aproximadamente con 2300 empleados, y en su gran mayoría es personal de obreros y obreras, definidos como tal por el Ministerio de Relaciones Laborales, aplicando parámetros objetivos y de clasificación técnica, que incluirá dentro de este personal a los cargos de trabajadores y trabajadoras que de manera directa forman parte de los procesos operativos, productivos y de especialización industrial de la Empresa. Sus relaciones laborales las regula el Código de Trabajo, La Ley Orgánica de Empresas Públicas y el Reglamento Interno de Trabajadores de la EPMAPS.

Dentro de este grupo de obreros y obreras, se han determinado diferentes formas de evaluar su desempeño, las cuales de acuerdo a los resultados obtenidos, no han evidenciado la realidad de las metas alcanzadas en la empresa, pues su medición ha sido considerada subjetiva, ya que los criterios establecidos en estas anteriores evaluaciones, han sido muy generalizadas y poco enfocadas a las diferentes responsabilidades que cumplen este grupo de obreros y obreras.

Actualmente la EPMAPS, cuenta con un sistema de evaluación de desempeño de 360 grados para el personal administrativo y para el personal de obreros y obreras con una evaluación de 90 grados, con la cual solo interviene la evaluación del jefe inmediato de las destrezas determinadas en cada perfil de puesto, no siendo muy claros y dirigidos los conceptos de cada una de ellas, de acuerdo a las funciones que realizan este grupo de personal operativo.

Para poder identificar las oportunidades de mejora, desarrollo de personal y casos críticos, se propone un sistema de evaluación que permita que el evaluado como el evaluador cuente con criterios más exactos del desempeño del colaboradora en base a la medición y estimulación de la gestión de personal, la cual se basará de una herramienta amigable de fácil comprensión

para el personal de obreros, que por primera vez, se aplicará una evaluación más participativa y objetiva.

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

El subsistema de Evaluación de Desempeño, es una de las herramientas más útiles en la gestión empresarial de una organizacional, ya que a través de esta, permite analizar los resultados obtenidos en un periodo, en base al desempeño, profesionalismo, comportamientos de los colaboradores, así como la situación actual de la empresa.

Mediante este instrumento se puede identificar aquellos aspectos que se deben mejorar o desarrollar en las personas para la consecución de los objetivos esperados; pero para esto es necesario aclarar las expectativas que tienen las dos partes, es decir el empleado y la organización.

Para cada uno de los subsistemas de talento humano, es necesario, tener como base la descripción de cada uno de los puestos de la institución; en el cual se detalla los requisitos necesarios que debe tener el ocupante de cada puesto para realizar de la manera más eficiente sus funciones; y, con esto a su vez, se podría identificar brechas existentes en relación al perfil determinado del puesto y a la situación actual del ocupante del puesto, así como encontrar aquellos aspectos que no fueron tomados en cuenta en el proceso de selección de personal.

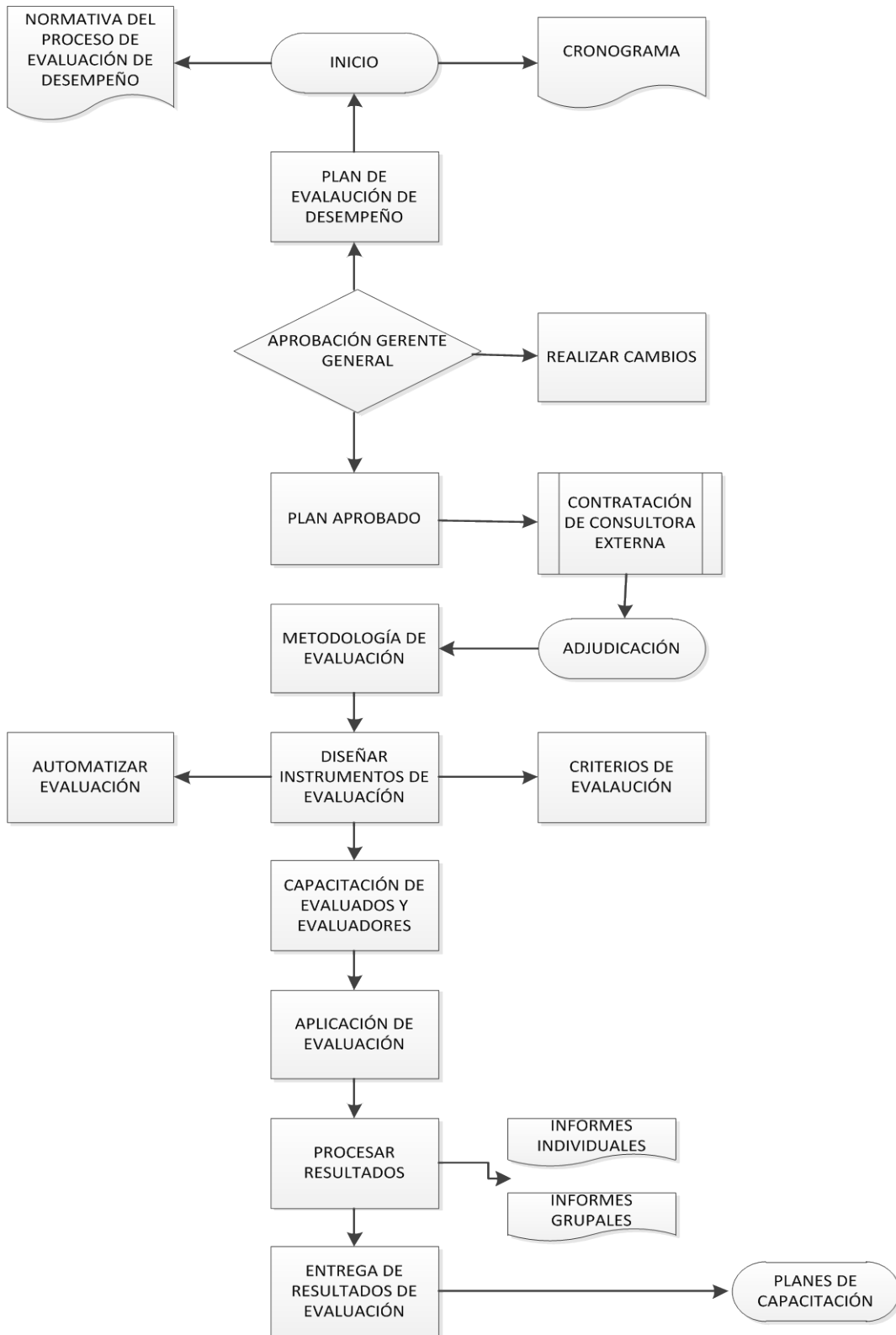
De igual manera, a través de los diferentes comportamientos demostrados por el personal de la institución, como es compromiso con la institución, manejo de presión, etc., se puede identificar aspectos más personales como es la motivación, la satisfacción y clima laboral, aspectos que son muy importantes para realizar su trabajo de manera eficiente y por ende lograr alcanzar los resultados obtenidos.

Los factores establecidos en cada instrumento de desempeño, permiten estimular, según su criterio, un mejor rendimiento, ya que los resultados y ponderaciones asignadas en la evaluación de desempeño, va ligada a objetivos

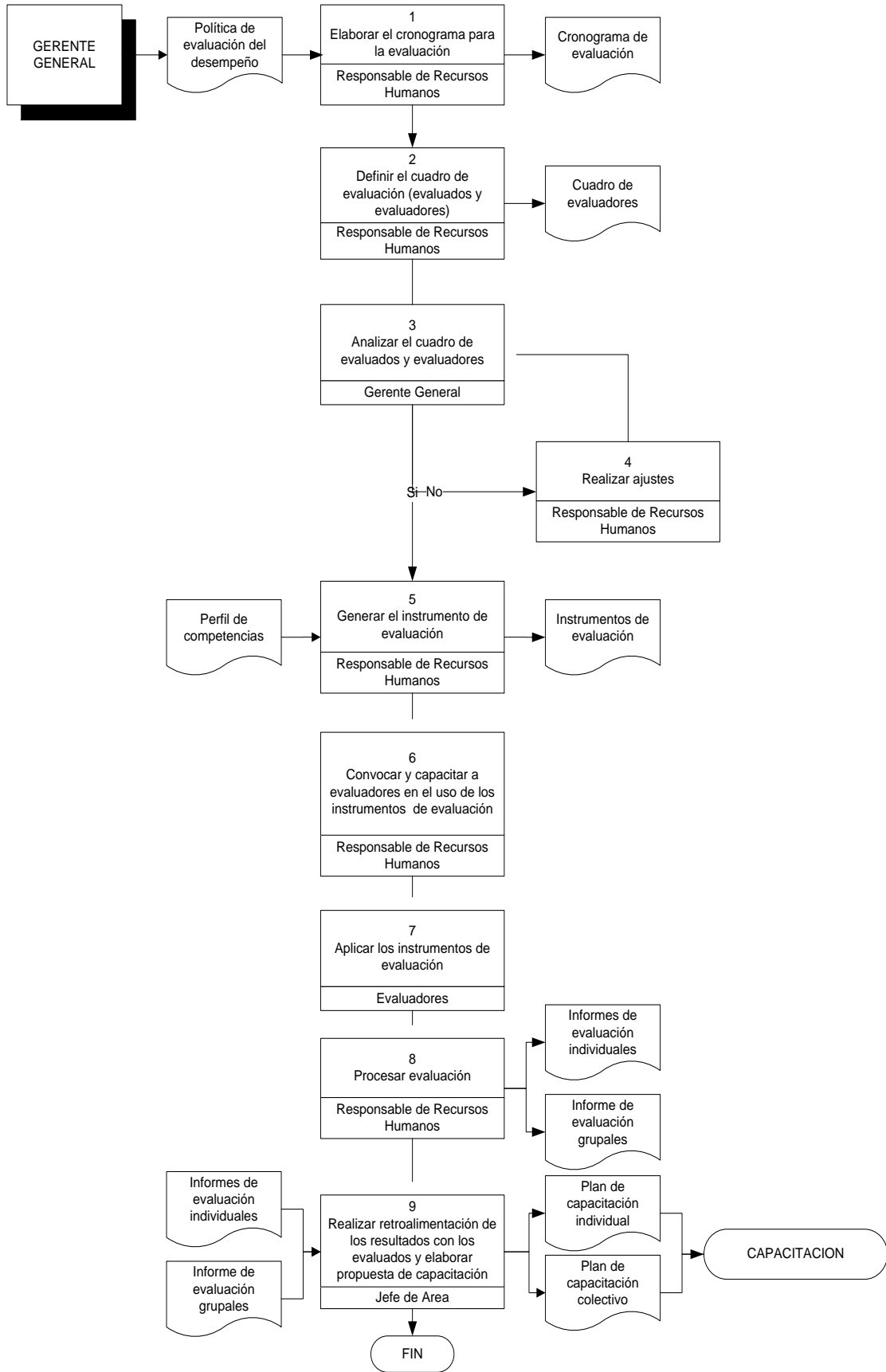
de desarrollo y capacitación, estímulos, compensaciones; así como también, la toma de decisiones en casos identificados como críticos.

FLUJOGRAMA DE LA EVALUCIÓN DE DESEMPEÑO

ACTUAL



PROPUESTO



ANÁLISIS DE LAS UNIDADES OPERATIVAS PLUVIALES Y OPERACIONES NORTE DE LA EPMAPS

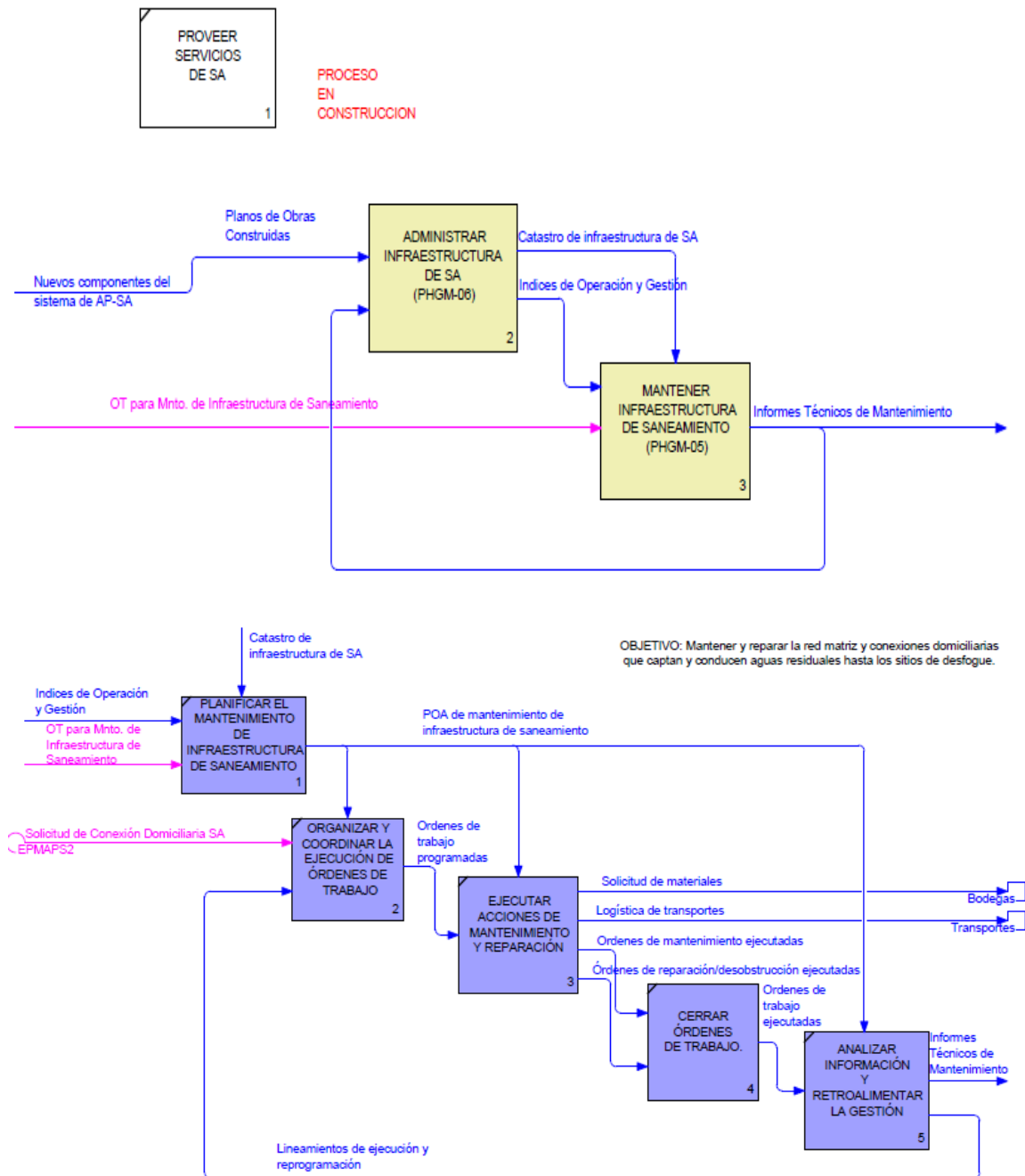
Dentro de la estructura orgánica de la EPMAPS, tenemos la Gerencia de Operaciones, la cual se encuentra dentro de los procesos centrales o agregadores de valor de la EPMAPS, y dentro de esta gerencia tenemos la Subgerencia de Agua Potable y la Subgerencia de Saneamiento.

Dentro de los departamentos de la Subgerencia de Saneamiento, está el Departamento de Alcantarillado, el cual se encarga de la planificación, operación y mantenimiento de los sistemas de saneamiento o alcantarillado del Distrito Metropolitano de Quito.

Las grandes cuencas hidrográficas de la ciudad de Quito son tres: la del Río Machángara, la del Río Monjas y la de los Ríos San Pedro - Guayllabamba. El sistema de alcantarillado de Quito es de tipo combinado o unitario, incluyendo la recolección de aguas servidas o residuales (alcantarillado sanitario) y el drenaje de aguas lluvias (alcantarillado pluvial) y las cuencas de aporte del sistema son: El Batán (la más grande), El Colegio, Anglo French y Machángara.

Aunque es indudable el mejoramiento de los índices de cobertura, la disposición de las aguas del alcantarillado sin tratamiento ha significado la contaminación de quebradas y ríos en el DMQ. Por otra parte, la falta de capacidad y vetustez de algunos colectores conlleva a las frecuentes inundaciones, principalmente de las partes bajas de la ciudad.

MAPA DE PROCESOS DEL ÁREA DE ALCANTARILLADO



Información levantada por el departamento de planificación y desarrollo.

Para dotar de este servicio básico y cubrir las necesidades de la ciudadanía, se cuenta con cinco unidades operativas, ubicadas estratégicamente en diferentes lugares del Distrito Metropolitano de Quito; y estas son: Unidad Operativa Sur de Saneamiento, Unidad Operativa Centro, Unidad Operativa Norte y Unidad Pluviales o Mantenimiento de Quebradas.

Las dos últimas unidades operativas mencionadas anteriormente, fueron tomadas como referentes para esta propuesta, ya que la mayoría de las personas que trabajan en estas unidades, son personas que ocupan todos los puestos operativos que existen en toda la empresa; además, podemos observar la variedad de perfiles con los que cuentan estas personas y diferentes características como la edad y su situación socioeconómica.

Dentro de este personal operativo, la mayoría de ellos cuenta con un nivel de instrucción de primaria, pero dentro de las estrategias generadas, la EPMAPS, ha considerado pertinente, para su mejora y desarrollo en sus funciones, capacitar a este personal en computación básica, en como manejar un computador.

El personal que labora en estas dos unidades son:

UNIDAD OPERATIVA NORTE:

CODIGO	NOMBRES	CARGOS
2928	ÁLVAREZ CARMONA ÁNGEL CIRILO	PEÓN
5067	ARIAS OSWALDO MARCELO	CHOFER (EDUCTOR)
2929	BARBOTÓ MARTÍNEZ PATRICIO RORY	PEÓN
2926	CADENA CAÑAR JINSOP KLEBER	PEÓN
3189	CHASI PALOMO LUIS FERNANDO	ALBAÑIL
2014	CHIRIBOGA LLAMATUMBI JOSÉ LUIS	SIFONERO
1947	CHUQUITARCO CHUQUITARCO JOSÉ	SIFONERO
3884	CHUSHIG VASQUEZ MIGUEL ÁNGEL	PEÓN
2015	CONDOR SIMBAÑA ÁNGEL	ASISTENTE
4086	CORONADO ALQUINGA FERNANDO	ALBAÑIL
3194	GALLEGOS PIÑAU JAIME MARCELO	PEÓN
2924	GRANDA CARRILLO MIGUEL ÁNGEL	PEÓN
2930	GUAMÁN PACA PAÚL PATRICIO	PEÓN
4085	ILBAY JAYA CRISTIAN ROBERT	PEÓN
4096	MACAS MACAS LENÍN GONZALO	PEÓN
3976	MERA REINA MARTHA CECILIA	FUNCIONARIA
1541	MORALES ALQUI JOSÉ	ANALISTA
3920	MONCAYO MALDONADO PAULA ELISA	SECRETARIA
6012	MONTA GUAMÁN EDWIN DARIO	SIFONERO
2069	NÚÑEZ ALFONSO EDUARDO	ASISTENTE TÉCNICO
2260	OLMEDO PINCHAO JUAN FRANCISCO	ASISTENTE TÉCNICO
2625	ORBE TERÁN GUILLERMO BULGANÍN	FUNCIONARIO
2083	PASQUEL MONTALVO RODRIGO	FUNCIONARIO

3341	PINEDA PINEDA SEGUNDO HERNAN	OPERADOR (MAQUINA RETROEXCABADORA)
1995	PISUÑA JOSÉ MANUEL	SIFONERO
1891	QUIRÓZ GALARZA PÁSTOR	CHOFER (EDUCTOR)
2927	RUANO CADENA CRISTIAN	PEÓN
6013	SANGURIMA LÓPEZ HECTOR JORGE	SIFONERO
6014	SIGCHA CHUQUI PABLO DAVID	SIFONERO
2055	TACO MORA MIGUEL ÁNGEL	ALBAÑIL
2056	TIGSE CAIZA JOSÉ HUMBERTO	CHOFER
1974	TOAPANTA TOAPANTA ÁNGEL	CHOFER
1978	VELASCO GAVILANES OSWALDO	SIFONERO
1909	VILLACIS TROYA ANGEL	CHOFER (EDUCTOR)
2561	YÁNEZ VALENCIA POLO EDISON	FUNCIONARIO JEFE
3958	ZAPATA ZULCA ESTEBAN ROBERTO	SIFONERO

UNIDAD OPERATIVA PLUVIALES:

COD	NOMBRE	CARGO
3259	AIZAGA ROJAS MILTON OLIVERIO	OPER. EQUIPO CAMINERO
1342	ANALUISA SIMBA LUIS GERARDO	CHOFER
1343	AQUIETA TIPANQUIZA JORGE HUMBE	CHOFER 1RA CAT.
3248	ARTEAGA FLORES DIEGO GERMAN	OPER. EQUIPO PESADO
1911	ARTEAGA PROANO GASPAR HUMBERTO	OPER. EQUIPO CAMINERO
1350	BELTRAN CABRERA LUIS ALBERTO	OPER. EQUIPO CAMINERO
5171	CAMPO NOROÑA LUIS VINICIO	CHOFER DE VOLQUETA
1354	CANCHINA JOSE AUGUSTO	CHOFER 1RA CAT.
1146	CARDENAS CABRERA JUAN RICARDO	OPERADOR CUENCAS
1161	CATOTA RIOS SEGUNDO CESAR	OPER. TANQUE Y REDES
3942	CENTENO AGUILAR MAYRA EUGENIA	FUNCIONARIO 4
3444	COLLAGUAZO GOMEZ LUIS EDUARDO	FUNCIONARIO 6
1892	DUQUE HERMOSA HECTOR MANUEL	OPERADOR EDUCTOR
3885	FLORES PULUPA SEGUNDO MANUEL	PEON
4094	GORDON CADENA JOSE EFRAIN	OPERADOR MAQUINARIA PESADA
2943	GUACHAMIN ZARRIA LUIS ANTONIO	AYUDAN.EQUI.CAMINERO
1913	GUALLPA QUITO SEGUNDO ANTONIO	OPER. EQUIPO CAMINERO
3651	GUANO ALULEMA SEGUNDO NICOL	PEON
1393	INAQUIZA CALDERON LUIS RAMIRO	OPER. EQUIPO CAMINERO
1215	LLAMATUMBI SIMBANA CARLOS	OPERADOR CUENCAS
5170	MONGA SANCHEZ LORENZO RODRIGO	OPERADOR DE EQUIPO CAMINERO
3691	MUZO SUNTASIG JUAN CARLOS	CHOFER
1926	PACA TENENUELA MANUEL MARIA	CHOFER
3541	PAZ NOVOA ARACELLY DE LOS	OFICINISTA ADMINISTRATIVO
1429	PILCO LOPEZ JUAN ELIAS	OPER. EQUIPO CAMINERO
3886	PULUPA CUMBAL LUIS ENRIQUE	PEON

1766	RAMIREZ SANGUNA JOSE ELIAS	ALBANIL 2
1965	RUEDA PORRAS SEGUNDO ADAN	AYUD EQUIPO CAMINERO
3776	SISALEMA ACOSTA OSCAR JAVIER	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
2040	SUSCAL PASATO CARLOS GONZALO	ASISTENTE
2939	USHINA LOACHAMIN SEGUNDO OSWAL	AYUDAN.EQUI.CAMINERO
2664	VILLAGOMEZ CEDENO JAIME ANIBAL	CHOFER
2000	ZAPATA CALVOPINA SEGUNDO ANIBA	AYUD EQUIPO CAMINERO

Para tener una visión más global en cuanto a las funciones que realizan estas dos unidades operativas, detallo las siguientes:

FUNCIONES ESPECÍFICAS UNIDAD DE OPERACIONES NORTE:

- a) Planificar, controlar y ejecutar los planes operativos, de trabajo y de mantenimiento preventivo, correctivo y emergente del sistema de alcantarillado;
- b) Participar en los procesos de recepción de obras de alcantarillado contratadas por la Gerencia Técnica de Infraestructura, y otras obras particulares, una vez que han sido previamente recibidas por el Departamento Fiscalización;
- c) Coordinar con la Unidad de Bodegas el aprovisionamiento oportuno de materiales, herramientas y equipos para las diferentes actividades, en función de las demandas de cada Unidad;
- d) Manejar indicadores de gestión operacional de la Unidad, elaborando cuadros comparativos y gráficos necesarios sobre la ejecución de los trabajos;
- e) Recibir nuevos proyectos de obras de infraestructura que se ejecutan, concernientes a Saneamiento, para la etapa de mantenimiento;
- f) Atender oportunamente órdenes de trabajo de alcantarillado;
- g) Generar y supervisar contratos y convenios a cargo de la Unidad;
- h) Actualizar en forma permanente el catastro de la infraestructura de alcantarillado, correspondiente a cada Unidad;
- i) Coordinar con la función Fiscalización, el control de las obras ejecutadas por contrato y dentro del área de influencia de la Unidad;
- j) Coordinar con el Departamento Ingeniería de Proyectos Estudios y Diseños, con el fin de obtener información necesaria que permita la planificación y atención oportuna en el mantenimiento del sistema de alcantarillado, excluyendo captaciones en quebradas;

- k) Programar inspecciones técnicas a los componentes del sistema de alcantarillado; y apoyar en casos específicos con el Departamento Gestión de Conexiones Domiciliarias;
- l) Determinar e informar, a la función Alcantarillado, sobre oportunidades de mejora identificadas durante los procesos operativos, con el fin de que estas sean incorporadas en los procesos de estudios y de construcción de nueva infraestructura.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LA UNIDAD MANTENIMIENTO DE CAPTACIONES EN QUEBRADAS:

- a) Planificar, controlar y ejecutar los planes operativos, de trabajo y de mantenimiento preventivo, correctivo y emergente de las captaciones en el DMQ;
- b) Realizar inspecciones y evaluaciones técnicas de las obras de protección y captación de quebradas;
- c) Recibir nuevos proyectos de obras de infraestructura que se ejecutan, concernientes a las captaciones en quebradas, para la etapa de mantenimiento;
- d) Generar y supervisar contratos y convenios relacionados con la función de la Unidad;
- e) Generar los indicadores de gestión, evaluando la eficacia, en cuanto a los resultados de las actividades realizadas;
- f) Asistir técnicamente a los equipos de campo, orientado a la solución de los problemas en la operación y mantenimiento de las obras;
- g) Proponer nuevas técnicas, equipos y herramientas que mejoren el rendimiento en la ejecución de los trabajos de mantenimiento de captaciones en quebradas;
- h) Coordinar con el Departamento Fiscalización, el control de las obras ejecutadas por contrato y dentro del área de influencia de las captaciones en quebradas, que corresponden a la Unidad;
- i) Coordinar con el Departamento Ingeniería de Proyectos Estudios y Diseños, con el fin de obtener información necesaria que permita la planificación y atención oportuna en el mantenimiento de las captaciones en quebradas;

- j) Llevar registros periódicos sobre el volumen de sedimentos retenidos según el tipo de obra;
- k) Planificar y programar la construcción de obras complementarias de las captaciones en quebradas, que permitan mejorar su mantenimiento y operación para prolongar su vida útil;
- l) Programar inspecciones técnicas a los componentes de captaciones en quebradas;
- m) Determinar e informar, a la función Alcantarillado, sobre oportunidades de mejora identificadas durante los procesos operativos, con el fin de que estas sean incorporadas en los procesos de estudios y de construcción de nueva infraestructura;

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LAS UNIDADES OPERATIVAS:

Para iniciar el proceso de evaluación de desempeño por competencias, es necesario contar con el perfil de cada uno de los puestos operativos de la Empresa, y como muestra hemos tomado los puestos de las Unidades Operativas Norte y Pluviales, los cuales fueron levantados a través del Método Modelado de Perfiles por Competencias MPC, por la Consultora Paredes y Asociados; los mismos que a través del siguiente proceso, se definió cada uno de ellos.

METODOLOGÍA:

El método MPC® se desarrolla mediante un taller, en el cual participan los ocupantes de cada uno de los puestos de la estructura de la empresa; es decir, por cada puesto se invita a la persona que tiene mayor expertis y conocimiento del puesto, el cual facilita la información esencial.

El taller es conducido por analistas del área de recursos humanos de la organización, quienes ofrecen las guías e instrucciones necesarias para que los expertos proporcionen la información pertinente.

PRIMER PASO:

IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO:

La primera información que los expertos del puesto deben proporcionar es una descripción de todas las actividades o funciones del cargo.

Luego de este paso, mediante la siguiente escala, se deberá ir calificando cada una de las actividades, para luego identificar las esenciales.

Grado	Frecuencia (FR) Cuál es la frecuencia esperada de la actividad?	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en	Baja complejidad: la

		resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

De acuerdo a los grados que se haya asignado a cada una de las actividades, mediante una sencilla operación, las actividades que tienen mayor puntaje son aquellas actividades esenciales, con las cuales se irá desarrollando los siguientes pasos de este levantamiento de perfil, por ejemplo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Conducir el vehículo tanquero, a fin de abastecer de agua potable a los barrios urbanos, marginales y parroquias rurales que no disponen de este servicio, a través de órdenes de trabajo y de acuerdo al cronograma establecido.	5	4	4	21	SI
Abstraer de los hidrantes el agua potable y transportar hacia los barrios establecidos en el cronograma para su respectivo abastecimiento.	5	4	4	21	SI
Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo del vehículo (tanquero).	5	4	4	21	SI

Apoyar en la coordinación con los representantes de los barrios urbanos, marginales y parroquias rurales para la distribución del agua potable	5	4	4	21	SI
Entregar reportes semanales sobre las órdenes de trabajo de repartición de agua potable ejecutadas de acuerdo al cronograma establecido, a fin de cuantificar en metros cúbicos el volumen del agua entregada.	4	4	3	16	NO
Coordinar conjuntamente con el coordinador de Barrio o Presidente de la Junta Parroquial la entrega del agua potable, a fin de cumplir con el cronograma de distribución	5	2	3	11	NO

La identificación de actividades esenciales es una aplicación del Teorema de Pareto en los puestos de trabajo. En su forma más general el teorema dice: "el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de causas restantes genera apenas un 20% de los resultados". La idea es que los expertos identifiquen ese 20% de actividades críticas (causas) que generan el 80% de los resultados para la organización.

SEGUNDO PASO:

ELABORAR EL PERFIL DE COMPETENCIAS:

Una vez identificadas las actividades esenciales, se procede a describir los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para cada una de las actividades esenciales para desempeñar un puesto o actividad con competencia.

El sistema COMPERS® utiliza diccionarios de: conocimientos, destrezas, aptitudes y rasgos. Todos estos diccionarios provienen de unas taxonomías elaboradas por un grupo de investigadores y consultores que realizaron su trabajo en un proyecto denominado ONET (occupationalnetwork), contratado por la Secretaría de Labor del Gobierno de los Estados Unidos (Peterson, Mumford, Borman, Jeanneret, &Fleishman, 1999).

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA UNIDAD OPERATIVA PLUVIALES O MANTENIMIENTO DE CAPTACIONES Y QUEBRADAS

(VER ANEXO 1)

JUSTIFICACIÓN DEL SISTEMA PROPUESTO

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, se encuentra realizando trabajos de reingeniería en su estructura y procesos desde el año 2010, como un principio de mejoramiento continuo, lo que permite a la EPMAPS, evolucionar en sus estructuras y comportamientos empresariales ante los constantes planteamientos y exigencias del entorno; es así, que la Gerencia de Talento Humano, como una de sus estrategias de fortalecimiento en su modelo de administración de talento humano por competencias, puede implementar un sistema moderno de evaluación de desempeño por competencias al personal operativo, el mismo que permitirá tener una visión más consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente acciones que permitan el logro de los objetivos estratégicos de la institución, a fin de optimizar los servicios públicos que brindan los obreros, incrementar su productividad, así como la satisfacción de la ciudadanía.

La EPMAPS, actualmente aplica este tipo de evaluación al personal administrativo, es de este modo como se ha podido administrar de manera más óptima los resultados generados por la evaluación, ya que se ha identificado aquellas competencias críticas, comportamientos laborales que requiere el personal, para lograr esos resultados con efectividad y eficiencia, a más de que

al ser una evaluación más participativa e involucrada por más actores que difunden su criterio, esta evaluación se vuelve más objetiva.

El método de evaluación aplicado al personal operativo de la empresa, ha sido el típico ejercicio de evaluación por parte de su jefe inmediato, el mismo que, a través de la selección de destrezas que han sido conceptualizadas y mediante una escala de calificaciones, se ha generado un resultado que no refleja la realidad, así como tampoco, la identificación de oportunidades ni aquellos casos en los cuales se debe mejorar el desempeño de ciertos obreros, ya que su calificación se basa únicamente en aquellas destrezas seleccionadas en el perfil de cada puesto; y, dichas destrezas han sido seleccionadas de los diccionarios utilizados por el Sistema COMPERS, los cuales han sido muy generalizados.

Mediante esta metodología de 360° y la utilización de instrumentos sencillos y amigables de fácil comprensión, se pretende ofrecer las mismas oportunidades a todo el personal operativo de la EPMAPS, quienes participarán de las mismas ventajas que ofrece este tipo de evaluación, siempre y cuando esté más dirigido para este personal, es decir, comprensión en la redacción de los criterios utilizados y la manera de completar las evaluaciones designadas.

Con este método, se podrá cumplir con los objetivos establecidos de la evaluación como son: mejora, desarrollo, objetividad en el proceso, identificación de brechas; y, de esta manera el personal operativo se sentirá integrado en este proceso.

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

Con el afán de mejorar continuamente la Gestión del Desempeño; se da a conocer el procedimiento con el que se propone llevar a cabo la Evaluación de Desempeño para el personal operativo de la Unidad de Operaciones Norte y Unidad de Operaciones Pluviales; mismo que está destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora que permitan un crecimiento positivo dentro de la empresa.

Los nuevos elementos de la administración del talento humano, identifican a la evaluación del desempeño como el principal insumo para la “gestión de desempeño por competencias”. Gestionar el desempeño es incrementar el valor de la organización mediante la aplicación de herramientas que permitan identificar y retener los mejores talentos, preparar nuevos líderes y enfrentar casos de bajo rendimiento.

Sin embargo saberse “evaluado y evaluador” despierta sensaciones de temor y resistencia; estos factores constituyen un riesgo muy alto que pueden afectar la calidad del proceso; es por esta razón que se propone este sistema de evaluación de desempeño por competencias de 360° para el personal operativo de la EPMAPS, una herramienta estructurada, relativamente simple, amigable y que permita concentrar más bien los esfuerzos en un acompañamiento muy cercano para forzar la objetividad del ejercicio.

OBJETIVOS:

La evaluación del desempeño del personal operativo, basada en la gestión de desempeño permitirá:

- Identificar oportunidades de mejora en el desempeño, evaluando comportamientos específicos ligados a los valores de la empresa y los resultados en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas en el ROF.
- Orientar a una cultura objetiva de evaluación del desempeño en la empresa, mediante la implementación de herramientas o metodología simple y amigable que encaminen los resultados individuales con los organizacionales.
- Fortalecer la relación laboral líder - colaborador, que permitan redireccionar estrategias individuales y grupales.
- Controlar la ejecución y cumplimiento de los planes de acción de cada área orientados a mejorar el equipo de trabajo.
- Mantener una participación activa del personal operativo en cuento a la aplicación de los instrumentos y evaluación de otros actores.

ALCANCE

Este proceso de evaluación de desempeño, está enfocado al personal operativo de las Unidades Operativas Norte y Pluviales de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento regidos por la Ley Orgánica de Empresas Públicas y el Código de Trabajo.

BASE LEGAL:

- a) El Artículo 4 DEFINICIONES, de la Ley de Empresas Públicas menciona que: *“Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.”*

- b) El Artículo 16 ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DEL TALENTO HUMANO, de la Ley de Empresas Públicas dice que: *“La Administración del Talento Humano de las empresas públicas corresponde al Gerente General o a quien éste delegue expresamente”*.

- c) El Artículo 17 NOMBRAMIENTO, CONTRATACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO, inciso segundo, de la Ley de Empresas Públicas dice que: *“El Directorio, en aplicación de lo dispuesto por esta Ley, expedirá las normas internas de administración del talento humano, en las que se regularán los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones y remuneraciones para el talento humano de las empresas públicas”*.

- d) El Artículo 20 PRINCIPIOS QUE ORIENTAN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS EMPRESAS PÚBLICA, numeral cinco, de la Ley de Empresas Públicas indica que: *“Evaluación*

Periódica del desempeño de su personal, para garantizar que éste responda al cumplimiento de las metas de la empresa pública y las responsabilidades del evaluado en la misma y estructurar sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano de las empresas públicas”.

- e) El Artículo 30 NORMAS GENERALES PARA LA REGULACIÓN DE CONDICIONES DE TRABAJO CON SERVIDORES DE CARRERA Y OBREROS, número uno, de la Ley de Empresas Públicas dice que: *“Cualquier incremento salarial se efectuará exclusivamente previa evaluación del desempeño realizada por la administración de la empresa...”*.

- f) El Artículo 44 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, del Reglamento Interno de Administración del Talento Humano, dice que: *“La evaluación del desempeño de las y los servidores de la Empresa tiene como objetivos el desarrollo profesional, técnico y personal de los servidores y servidoras de la Empresa y el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad y productividad de la Empresa, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación”*.

- g) El Artículo 45 EFECTOS DE LA EVALUACIÓN, del Reglamento Interno de Administración del Talento Humano, dice que: *“La evaluación del desempeño deberá estar acorde a las políticas, metodología y etapas de aplicación, que determine la Empresa con el apoyo de firmas externas especializadas y en consideración de la capacidad económica de la institución”*.

- h) El Artículo 46 PERIODICIDAD, del Reglamento Interno de Administración del Talento Humano, determina que: *“La evaluación del desempeño programada y por resultados es un proceso permanente, las y los responsables de unidades, áreas o procesos deberán*

computar las valoraciones de los indicadores de gestión en los períodos que determine la Empresa, según el requerimiento del plan operativo institucional, como mecanismo de retroalimentación y mejoramiento continuo del servidor, la evaluación del desempeño se efectuará una vez al año, dentro de los meses de enero y febrero, que corresponderá al año inmediatamente anterior”.

- i) El Artículo 48 RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, del Reglamento Interno de Administración del Talento Humano, determina que: *“Sobre la base de las políticas, normas, instrumentos y metodologías establecidas, el Departamento de Gestión del Talento Humano, tendrá la responsabilidad de asesorar a cada unidad, área o proceso, en la aplicación del subsistema y de instrumentar y consolidar la información y resultados de la evaluación de los servidores, servidoras, obreros y obreras...”*.

RESPONSABLES DEL PROCESO

Los procesos de evaluación del desempeño, tendrán los siguientes responsables:

- a. El **Gerente General**.- A más de otras obligaciones establecidas en el presente Plan, es el responsable de:
 - 1. Aprobar y modificar el plan y procedimiento de la evaluación del desempeño;
 - 2. Conocer y aprobar el informe de las evaluaciones del desempeño; y,
 - 3. Aprobar las políticas a seguir para el mejoramiento de los resultados de la evaluación del desempeño.
- b. La **Gerencia de Gestión del Talento Humano**.- A más de otras responsabilidades establecidas en el presente Plan, será el encargado de:

1. Dirigir, planificar, difundir, procesar y notificar, todo lo relativo a los procedimientos de evaluación del desempeño establecidos en el presente Plan;
 2. Actuar como facilitador o mediador en la etapa de apelaciones de calificaciones de la evaluación del desempeño;
 3. Cumplir y hacer cumplir a las y los obreros de la Empresa, las disposiciones contenidas en este instructivo.
- c. El **Jefe inmediato** de las y los obreros.- A más de otras obligaciones establecidas en el presente Plan, deberá:
1. Participar en la definición de los factores de medición en los que se basará la Evaluación del Desempeño propuesta por la Gerencia de Gestión de Talento Humano;
 2. Definir conjuntamente con la Gerencia de Gestión de Talento Humano la Red de Evaluadores para el proceso de evaluación del desempeño;
 3. Analizar y evaluar objetivamente el desempeño del personal a su cargo de acuerdo a lo establecido en el presente instructivo;
 4. Participar en las apelaciones del resultado de la evaluación del desempeño, en los casos en que se presenten tales solicitudes; y,
 5. Retroalimentar y dar seguimiento a sus colaboradores sobre los cambios necesarios para el mejoramiento de los niveles de rendimiento, como efecto de los resultados obtenidos a través de las evaluaciones del desempeño.
- d. **Red de evaluadores**.- A más de otras obligaciones establecidas en el presente Plan, serán responsables de:
1. Participar en los procesos de capacitación y difusión de los procedimientos de evaluación del desempeño; y,
 2. Realizar objetivamente las evaluaciones que les fueran asignadas.
- e. Todas y todos los obreros.- A más de otras responsabilidades establecidas en el presente Plan, tienen la obligación de colaborar

activamente y de acuerdo a lo que les fuera aplicable según este Plan, en los procesos de evaluación del desempeño.

ETAPAS DEL PROCESO

La evaluación del desempeño, cumplirá las siguientes etapas:

- a. Planificación
- b. Ejecución
- c. Administración de Resultados
- d. Retroalimentación
- e. Control y seguimiento de los planes de acción


PLANIFICACIÓN


ELABORACIÓN DE MATRIZ DE EVALUACIÓN


Resultados: Para establecer la matriz, se considerará las funciones esenciales determinadas en los perfiles de puestos del personal operativo de cada una de las Unidades Operativas Norte y Pluviales, lo que permitirá que la evaluación sea más objetiva en cuanto a los resultados obtenidos. Esta evaluación tendrá una ponderación de 40% de la calificación otorgada por el jefe inmediato.


Comportamientos: A más de la medición de las funciones, se evaluará las destrezas que constan en cada uno de los perfiles de puesto, las cuales fueron definidas en función de la cultura organizacional, comportamientos cardinales y a la filosofía empresarial, es decir sus valores y código de ética. Esta evaluación tendrá un peso de 20% de la ponderación del jefe inmediato.

A continuación se detalla las siguientes destrezas determinadas en los perfiles del personal operativo de las Unidades de Operaciones Norte y Pluviales:

- 
- Trabajo bajo presión
 - Valor del servicio

- 
- Proactividad e Iniciativa
 - Liderazgo(Solo aplicado a Líneas de Supervisión)

- 
- Identidad con la organización
 - Disposición y trabajo en equipo

- 
- Calidad y confianza en su trabajo
 - Relación entre conocimiento y trabajo

- 
- Comunicación

- 
- Responsabilidad sobre los actos

EJES ETICOS	COMPORTAMIENTO	DEFINICIÓN	5	4	3	2	1
Sensibilidad y compromiso social	Manejo del trabajo a presión	Capacidad de manejar las emociones propias y mantener respuestas efectivas en situaciones de presión o que salen de la rutina diaria.	Toma decisiones acertadas y mantiene la calidad de su trabajo, aun en situaciones de extrema tensión.	Afronta con calma las nuevas situaciones, Se esfuerza por mantener el control y no afectar su trabajo y la relación de grupo.	Se tensiona ante situaciones nuevas o fuera de la rutina Pierde el control en casos excepcionales que levemente su trabajo.	Muestra tensión frente a situaciones que salen de la rutina; pierde fácilmente el control afectando la calidad de trabajo y la relación con el grupo.	Se ofusca fácilmente frente a situaciones que salen de la rutina; no demuestra acción sobre la situación, afecta gravemente la calidad de trabajo y la relación con el grupo.
Sensibilidad y compromiso social	Valor del Servicio	Implica esforzarse por entender las expectativas y necesidades de las personas y las demandas sociales. Significa esforzarse por conocer y ayudar a resolver los problemas de las otras personas de la Empresa. Es la actitud sincera de ponerse en el lugar del otro.	Se responsabiliza y compromete personalmente a subsanar sin excusas y en el menor tiempo posible, los problemas de las personas, le lleva la solución, adecúa los productos y servicios disponibles a esas necesidades.	Busca información sobre las verdaderas necesidades latentes, no explícitas; es decir, indaga más allá de las necesidades que la persona le manifestó en un principio y canaliza las posibles soluciones.	Hace esfuerzos concretos procurando "que las cosas le funcionen mejor de algún modo".	Le resulta difícil conocer el nivel de satisfacción de las personas. Mantiene una comunicación limitada la cual no le permite identificar aspectos de mejora.	Es indiferente a las expectativas de las personas. No da información sobre los trámites y proyectos/asuntos, y, no indaga sobre los problemas no expresados y menos evidentes del cliente. Responde a las preguntas, quejas o problemas de las personas de manera hostil o agresiva.
Autoestima y protagonismo	Proactividad e Iniciativa (Generación de ideas)	Predisposición para desenvolverse en forma proactiva, anticiparse a los acontecimientos y generar ideas o propuestas que se materializan en acciones concretas.	Genera, concreta y ejecuta sus ideas o propuestas. Se anticipa a las situaciones y actúa para controlar las posibles consecuencias asegurando resultados favorables. Le gusta asumir nuevas responsabilidades.	Aporta continuamente con ideas. Prevé las posibles consecuencias de las situaciones y busca alternativas procurando resultados favorables.	Aporta esporádicamente con ideas de utilidad; sus intentos son poco consistentes..	Poco aporte de ideas, prefiere recibir instrucciones a detalle que no exijan esfuerzos, creativos ni iniciativa.	Espera recibir siempre instrucciones específicas y no las cumple a cabalidad.
Autoestima y protagonismo	Liderazgo	Implica la capacidad de guiar a los demás, haciendo que los miembros de un equipo, trabajen eficientemente y con entusiasmo, aunque no haya las condiciones adecuadas para consecución de metas y objetivos.	Es para los demás un líder que transmite credibilidad, le muestra a la gente el fruto del trabajo de su equipo. Como líder defiende la reputación de cada uno de los miembros del equipo. Lucha por obtener tanto el personal y los recursos como la información necesaria para el buen funcionamiento de su equipo. Provee y asegura los soportes necesarios tanto para los individuos como para el equipo.	Consigue que los demás participen de sus objetivos y estrategias. Mantiene informadas a las personas afectadas por una decisión; explica las razones que han llevado a tomar una decisión. Toma acciones específicas para que el equipo funcione óptimamente.	Crea ocasionalmente las condiciones que le permiten al equipo su mejor desempeño (Ejemplo: provee la estructura adecuada, consigue las personas idóneas, etc.). Trabaja y realiza acciones específicas para lograr un buen clima de trabajo.	Establece la agenda y objetivos, mantiene informadas a las personas afectadas por una decisión. Promueve reuniones para controlar las acciones de las personas.	Impone la agenda y los objetivos de las reuniones, controla el tiempo, hace asignaciones. No guía, ni orienta al grupo de trabajo.
Identidad y sentido de pertenencia	Identidad y compromiso con la organización	Es la capacidad y voluntad de sentir como propia a la organización. Comprometerse por completo con la misión, visión y estrategias de la Empresa, actuando de modo que se consigan los objetivos o se satisfagan las necesidades.	Se encuentra comprometido e identificado con la misión, visión y objetivos de la empresa. Ajusta sus prioridades y actividades a las necesidades de la empresa. Colabora con el equipo de trabajo para alcanzar los principales objetivos de la Institución.	Colabora frecuentemente con los demás para alcanzar los principales objetivos de la organización. Se esmera por representar a la empresa en eventos especiales.	Antepone ocasionalmente las necesidades de la organización a las propias.	Le cuesta adaptarse y encajar en la organización. Ayuda rara vez a sus compañeros con sus áreas.	No demuestra lealtad, compromiso y no respeta los valores y las normas de la organización.

EJES ETICOS	COMPORTAMIENTO	DEFINICIÓN	5	4	3	2	1
Identidad y sentido de pertenencia	Disposición y Trabajo en Equipo	Significa asumir una actitud positiva respecto a las actividades y tareas. Se identifica y trabaja en cooperación con otros, promoviendo la participación activa y el intercambio de conocimientos y valores para la consecución de metas y/u objetivos.	Su actitud es siempre positiva. Actúa para desarrollar un buen clima de trabajo en el equipo. Construye un ambiente de alta moral y cooperación. Anima y motiva a los demás, haciéndoles sentirse importantes como miembros del equipo.	Valora las ideas y experiencia de los demás, mantiene una actitud abierta a aprender de los demás. Solicita opiniones e ideas a los demás a la hora de tomar decisiones o realizar planes específicos.	Tiene buena actitud hacia el trabajo, aunque ocasionalmente se desmotive. Permanece con el equipo en situaciones difíciles.	Trabaja en equipo en lo estrictamente necesario. Habla de algunos miembros del equipo en términos negativos, lo cual genera división.	No le gusta participar con el equipo, es contrario a las decisiones del equipo. Refleja siempre una actitud de molestia ante las situaciones diarias. Busca el conflicto interno en todo momento.
Capacidad crítica y autoevaluación	Calidad y confianza en su trabajo	Capacidad por realizar el trabajo sobrepasando los resultados y estándares propios y de la Empresa en los tiempos adecuados; marcándose metas y realizando actividades innovadoras. Asume sus fortalezas, debilidades y errores.	Alcanza y cumple los objetivos, indicadores y productos con calidad, y en los tiempos establecidos. Se le asigna trabajos especiales o complejos. Se responsabiliza por las acciones tomadas, no evade las mismas.	En general su trabajo es bueno. Establece prioridades. Cumple plazos establecidos. Su trabajo presenta errores mínimos e irrelevantes.	Procura organizar su trabajo aunque no logre cumplir con los cronogramas; por lo que entrega sus tareas con retrasos y errores ocasionales. Quedan dudas al encomendarle trabajos complejos o de alta responsabilidad.	Busca siempre tareas de baja complejidad o responsabilidad. Prefiere actuar conforme se presenta la situación sin planificación previa. Presenta tardíamente su trabajo y con errores. Siempre le hace falta tiempo.	Es desorganizado en cuanto a las tareas, no cumple objetivos, metas o indicadores; y no planifica soluciones sin una presión previa. Evade siempre las responsabilidades. Hecha siempre la culpa al otro.
Capacidad crítica y autoevaluación	Relación entre conocimiento y trabajo	Capacidad de análisis y toma de conciencia sobre las habilidades, destrezas y valores propios y grupales para realizar con idoneidad y eficiencia el trabajo. Asumir con objetividad la crítica y la necesidad de cambio, enfrentando los miedos y los obstáculos.	Toma conciencia sobre sus fortalezas y debilidades y actúa en base a las mismas. Se encuentra en constante búsqueda de conocimiento y mejora de sus procesos, lo que le permitirá desarrollarse profesional y personalmente. Transfiere y comparte su conocimiento a la organización.	Busca frecuentemente su desarrollo profesional y personal. Identifica oportunamente los problemas que se pueden generar en su área. Transfiere su conocimiento y experiencia a su grupo de trabajo.	Su desarrollo se basa en la capacitación proporcionada por la empresa. Ocasionalmente identifica problemas o riesgos potenciales en su área.	Rara vez busca su desarrollo personal. Le cuesta poner en práctica el conocimiento aprendido a su puesto de trabajo.	No busca su desarrollo, se mantiene en su sitio de confort. No transfiere los conocimientos adquiridos a su puesto de trabajo.
Comunicación Social	Comunicación	Capacidad para escuchar, entender y valorar las ideas, sentimientos y opiniones de los otros. Generar y mantener la interacción adecuada entre los miembros del grupo y de la organización, utilizando distintas formas y espacios.	Se comunica directa, adecuada y francamente: facilitando la comunicación dentro de su grupo de trabajo. Tiene la habilidad de exponer en un momento determinado de manera apropiada y directa, creencias y sensaciones; así como los resultados inherentes a su desempeño.	Comunica los conceptos e ideas de manera abierta en el momento oportuno, procurando rapidez y precisión. Comparte la información inherente a sus actividades que puede afectar su trabajo así como el trabajo del grupo.	Mantiene ocasionalmente una comunicación adecuada con su grupo de trabajo. Tiene dificultad para entregar información ligadas a sus actividades.	Entrega información distorsionada, lo que genera errores, discrepancias y malestar dentro del grupo de trabajo.	No se comunica apropiadamente a pesar de que su campo de acción así lo requiere. Emite información falsa, provocando ruptura en las relaciones interpersonales del grupo de trabajo.
Autenticidad e Integridad	Responsabilidad sobre los actos	Conducta del ser humano que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad, coherencia, eliminando la simulación y las inseguridades en todo ámbito profesional y personal, estar dispuesto a actuar reclamante incluso bajo situaciones de extrema presión. Actuar en coherencia con los principios y valores.	Actúa en concordancia con sus valores a pesar de tener presión sobre los mismos. No continúa con un trabajo, producto o servicio que está asociado a una práctica cuestionable o poco ética.	Es coherente con sus acciones posee firmeza y postura. Conoce y aplica las normativas de la empresa a sus procesos. Dice la verdad aunque sea difícil hacerlo. Hace lo que dice.	Admite haber cometido un error. Se esfuerza por aplicar las normativas de la empresa.	Rara vez admite sus errores. Quedan dudas sobre su comportamiento ético.	No admite sus errores. Realiza trabajos o actividades asociadas a una práctica cuestionable.

El formulario de evaluación contará con tres factores para el caso de la medición de resultados; y, tres factores para la medición de destrezas, definidos en cada perfil de puesto.

Se asociará la competencia de “liderazgo” solo para cargos de jefatura o de supervisión, con esto se logrará focalizar esta competencia solamente a las líneas de supervisión que tengan personal a su cargo, con esto se elimina el efecto de evaluación de la competencia a otros niveles que por su perfil no requiera el desarrollo de esta competencia.

Para que el Jefe Inmediato pueda realizar comentarios específicos sobre el desempeño y comportamientos de sus subordinados, con el fin de que estos conozcan sus expectativas y se refuerce los aspectos de mejora, dentro de la matriz de evaluación del desempeño se ubicará un espacio para poner los comentarios.

METODOLOGÍA Y HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La metodología que se va a utilizar en este proceso de evaluación de desempeño es la siguiente:

Evaluación de 360°: Esta metodología será aplicada a todo el personal operativo de las Unidades Operativas Norte y Pluviales y prevé las evaluaciones realizadas por los pares, los subordinados (de ser el caso), jefe inmediato, clientes externos y su propia autoevaluación (cubriendo las cuatro perspectivas técnicas).

Jefe inmediato:

Es quien dirige, controla y lidera a un equipo de trabajo, a fin de alcanzar los objetivos planteados en un área.

Par:

Es la persona que pertenece a un mismo equipo de trabajo, el cual realiza iguales o similares funciones.

Cliente Externo:

Es la persona que recibe los resultados de la ejecución de un proceso, servicio o producto.

Para establecer este porcentaje de calificación, la EPMAPS, al no contar con un proceso directo de encuestas de satisfacción al cliente por cada servidor de la empresa, se va a tomar como referencia, el promedio de las encuestas que se realizan anualmente a través del apoyo de una consultora en cuanto al

servicio que se brinda al cliente; y, de acuerdo a lo realizado, el porcentaje obtenido en este año es de 89.11% (adjunto cuadro de resultados).

ESTIMACIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA DE LA COMUNIDAD
Septiembre de 2012

PERSPECTIVAS	OBJETIVO DE PRIMER NIVEL	INDICADORES	PESO DEL OBJETIVO EN LA PERSPECTIVA	PESO DEL LOGRO ALCANZADO POR EL INDICADOR EN CADA OBJETIVO	sep-12	% DE CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR	% DE CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO	CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LA PERSPECTIVA
COMUNIDAD	Mejorar la satisfacción de la comunidad superando estándares regionales de servicio	Índice de Satisfacción del Cliente	25%	100%		98.77%	98.77%	24.69%
		Meta			78.67%			
		Valor alcanzado			77.70%			
		Cobertura de AP en el DMQ	25%	25%		100.00%	87.23%	21.81%
		Meta			96.44%			
		Incremento previsto en la meta			0.17%			
		Valor alcanzado			97.25%			
		Incremento alcanzado			0.98%			
		Cobertura de AL en el DMQ			48.92%			
		Meta	92.38%					
		Incremento previsto en la meta	1.86%					
		Valor alcanzado	91.43%					
		Incremento alcanzado	0.91%					
		Índice de Continuidad del servicio	25%	25%		100.00%	100.00%	
		Meta			98.30%			
		Valor alcanzado			98.70%			
		Índice de la Calidad del Agua			100.00%			
		Meta	99.68%					
		Valor alcanzado	99.68%					
		Índice de Optimización del Drenaje Pluvial	25%	100%		71.43%	71.43%	17.86%
	Meta	7						
	Valor alcanzado	5						
	Reducir el consumo por conexión doméstica en servicio	Nivel de consumo de agua por conexión en servicio	25%	100%		99.01%	99.01%	24.75%
	Meta				25.05			
	Valor alcanzado				25.30			
		SUMAN	100%				89.11%	89.11%

Nota: El porcentaje máximo de cumplimiento considerado para estimar el promedio es el 100%, a fin de evitar distorsiones.

Este porcentaje obtenido, será considerado de acuerdo a la escala de valoración de la evaluación de desempeño.

CALIFICACIÓN	VALORACIÓN
95,01% a 100%	Excelente
80,01% a 95%	Muy Bueno
65,01% a 80%	Satisfactorio
50,01% a 65%	Regular
Menos de 50%	Insuficiente

Auto evaluación:

Es la persona de realizar su propia evaluación de manera responsable, ética y en busca de una mejora o desarrollo.

Subordinado:

Es la persona que depende del jefe inmediato, en cuanto a los resultados

PONDERACIÓN DE LOS ROLES DE EVALUADORES

La ponderación está distribuida de la siguiente manera:

EVALUACIÓN 360° LOEP		
Pesos	Valoración	Criterio
10 %	Auto evaluación	Competencias
60%	Jefe Inmediato	Competencias 20%; Resultados (Funciones) 40%,
10%	Par	Competencias
20%	Cliente Externo y/o Subordinado	Índice de satisfacción del cliente externo / Competencias
Total 100%		

ESCALA DE EVALUACIÓN:

La herramienta de evaluación del desempeño mantendrá la siguiente escala de evaluación:

CALIFICACIÓN	VALORACIÓN
95,01% a 100%	Excelente
80,01% a 95%	Muy Bueno
65,01% a 80%	Satisfactorio
50,01% a 65%	Regular
Menos de 50%	Insuficiente

Con la ayuda del Departamento de Tecnología Informática, una vez elaborada y definida la matriz de evaluación, se procederá a automatizar el modelo del formulario de evaluación en una hoja de Excel para su ejecución, de acuerdo a los requerimientos metodológicos definidos en el Plan de Evaluación; con un enfoque amigable, que permita procesar, y obtener resultados rápidos y confiables.

Esta herramienta será ubicada en la página de intranet de la EPMAPS, mediante un link ubicado notoriamente al ingresar a esta página, el cual para acceder a ella, tendrán que utilizar una contraseña personal.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

Para este proceso de evaluación, se estableció los siguientes criterios:

- ✓ Realizar la socialización del plan de evaluación del desempeño.
- ✓ Caracterizar los criterios de calificación en función de niveles de alto desempeño.
- ✓ Definir los pesos de los roles con la finalidad de disminuir la subjetividad del proceso.
- ✓ Evitar que los evaluadores con el rol de pares, no tengan una relación de camaradería o de conflicto para evitar la subjetividad.
- ✓ Descripción cualitativa del desempeño.

SOCIALIZACIÓN

- Medios de sensibilización, socialización y entrenamiento:

Se realizará un taller para los jefes departamentales y de unidad, con la finalidad de explicar los objetivos y etapas del proceso mediante una presentación amplia y clara; además de entrenar a los mismos en la metodología de evaluación, el tiempo estimado para cada taller será de 4 horas.

Además, se desarrollarán talleres y medios de información para socializar este nuevo proceso al personal operativo de las Unidades Operativas Norte y Pluviales, con el objeto de concientizar a todos los evaluados y evaluadores en realizar este proceso de manera responsable y objetiva, a fin de poder definir un adecuado plan de desarrollo y capacitación al personal operativo. Además, en estos talleres, se aprovechará con la entrega de las claves de acceso; y con el personal que no haya asistido a estos talleres, deberán dirigirse al Departamento de Gestión de Talento Humano, a retirar su clave.

- Revisión y ajuste de la red de evaluados y evaluadores:

El equipo del Departamento de Talento Humano en coordinación con los jefes de las Unidades Operativas Norte y Pluviales, establecerá la matriz de evaluados y evaluadores en función a los roles establecidos, la cual una vez elaborada, deberá ser validada por los jefes departamentales, para que dicha responsabilidad sea compartida.

Para elaborar esta malla de evaluación, se debe considerar los siguientes aspectos:

- Todo el personal operativo debe ser evaluado en los cuatro roles, es decir debe contar con autoevaluación, jefe inmediato, par y cliente externo.
- Las personas que sean consideradas como par, no tienen que tener una relación de camaradería o de conflictos, ya que esto no permitirá la objetividad en la evaluación.

- La malla de evaluados y evaluadores, debe ser construida por el jefe de la unidad con acompañamiento del Departamento de talento Humano.
- Al finalizar la construcción de la malla, esta debe ser validada por los jefes departamentales o gerentes de área.
- Una vez construida la malla, se debe guardar confidencialidad con respecto a los roles de pares y clientes., a fin de evitar futuras controversias entre el evaluado y el evaluador.

EJECUCIÓN

En esta etapa se ejecutará las fases previstas en la planificación de la evaluación del desempeño, de acuerdo a un cronograma de actividades propuesto.

Se aplicaron los criterios en las diferentes etapas del proceso de evaluación del desempeño:

a. Socialización del proceso de evaluación del desempeño:

La Gerencia de Gestión del Talento Humano, previo a la difusión de la Metodología de Evaluación del Desempeño, capacitará a varios de sus servidores con la finalidad de alinearlos con los objetivos planteados; y, consecutivamente, se realizará los talleres a Jefes Departamentales y Jefes de Unidad; así mismo, talleres de sensibilización dirigidos a los obreros y obreras de las Unidades Operativas.

Al mismo tiempo se coordinará con la Dirección de Comunicación el plan de difusión de la metodología y las fases de la Evaluación.

Para dar inicio al proceso de evaluación, los servidores de la Gerencia de Gestión de Talento Humano, procederán a notificar a todo el personal de las Unidades Norte y Pluviales, las instrucciones para la aplicación del proceso mediante los talleres programados así como la contraseña para ingresar al formulario de evaluación.

De igual manera, para facilitar el proceso de medición a los obreros, que requieran un apoyo especial, ya sea por tener alguna discapacidad, ser analfabetos, no saber utilizar una computadora, etc., la Gerencia de Gestión de Talento Humano

dispondrá a varios servidores para realizar un acompañamiento cercano, a través del Aula Informática de La Isla y soporte en sitios de trabajo.

b. *Caracterizar los criterios de calificación en función de niveles de alto desempeño*

Con la finalidad de mejorar la objetividad y romper el paradigma de que el colaborador excelente es aquel que tradicionalmente venía siendo el que apenas cumple con lo que se espera de él, al caracterizar el criterio de excelente desde una perspectiva de superar altamente las expectativas, se forzará de manera amigable una visión con un estándar de desempeño más alto.

c. *Medición de las responsabilidades:*

Para medir el desempeño del colaborador se incorporarán las funciones para mejorar la subjetividad del proceso.

d. *Destrezas alineadas a los valores de la empresa:*

Para la definición de las destrezas específicas de cada perfil a ser evaluadas, se revisaron y alinearon con los valores de la empresa (respeto, transparencia, equidad, honestidad, responsabilidad) determinando destrezas como: Trabajo bajo presión, valor del servicio, identidad con la organización, disposición y trabajo en equipo, calidad y confianza en su trabajo, relación entre conocimiento y trabajo, Orientación al Servicio, Proactividad e Iniciativa, comunicación y responsabilidad sobre los actos; y, la destreza Liderazgo, se evaluará a los colaboradores con nivel de supervisión.

e. *Definición de los pesos de los Evaluadores:*

Para reducir la subjetividad en la evaluación del desempeño, se realizó la asignación de pesos de los roles evaluadores:

Evaluación 360°.- Se redefinieron las ponderaciones de calificación para el rol Cliente Externo (20%), para el jefe Inmediato (60%), de los cuales, se distribuyó 20% a los comportamientos y 40% a las funciones; la ponderación para el rol Autoevaluación (10%) y Par (10%).

f. Descripción cualitativa del desempeño:

Se incluirá para el rol de jefe inmediato, un espacio para la descripción cualitativa del desempeño evidenciado durante el periodo de manera constructiva, el mismo que favorecerá el entendimiento de las expectativas de desempeño por parte del jefe inmediato y fortalecerá la relación entre el líder y el colaborador.

Este proceso se lo llevará por etapas, las cuales serán administradas por la Gerencia de Gestión del Talento Humano con un acompañamiento cercano, a fin de forzar la objetividad de la evaluación y evitar el efecto “HORN” y “Tendencia Central”.

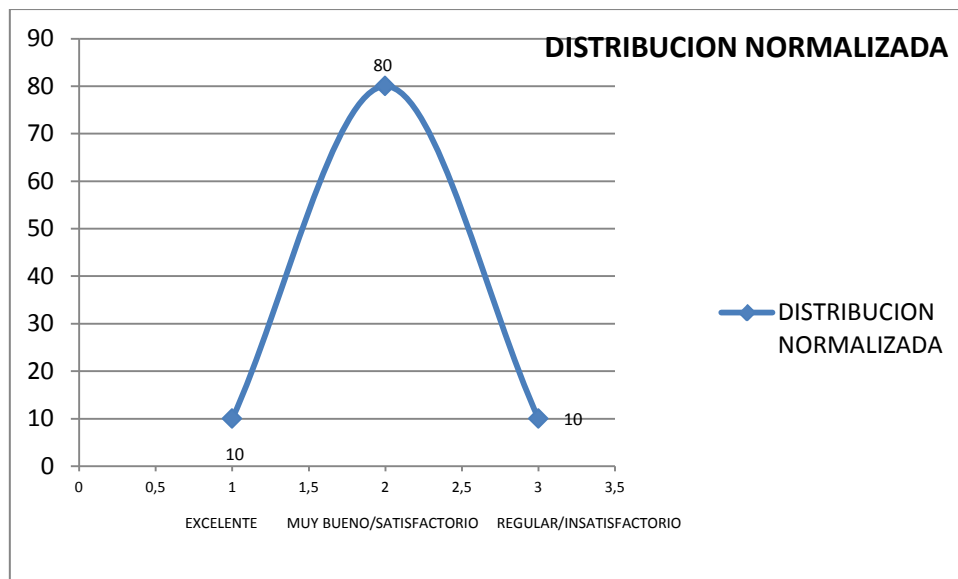
ADMINISTRACIÓN DE RESULTADOS:

Luego de la etapa de ejecución, los Gerentes y/o Jefes Inmediatos podrán obtener un informe general y comparativo por área y/o departamento, de las calificaciones obtenidas por todos sus subordinados.

La Gerencia de Gestión del Talento Humano, consolidará y administrará los resultados que se obtendrán de cada una de las evaluaciones realizadas, a fin de generar el informe final consolidado, el cual incluirá los resultados de las calificaciones individuales obtenidas por los obreros; mediante un reporte individual detallado de las calificaciones obtenidas, el cual será entregado por cada jefe inmediato al evaluado; como consta en Anexo Formulario de Resultados Individual.

Una vez aprobado el informe señalado en el inciso anterior, por parte del Gerente General, y; en el caso de no existir observaciones, la Gerencia de Gestión del Talento Humano notificará a cada uno de los obreros sus respectivas calificaciones.

En el resultado global del proceso obtenido por la EPMAPS, se deberá considerar el diagrama de Gantt, el cual establece que dentro de este proceso la media normal debería ser de la siguiente manera:



Esto quiere decir que, dentro de un equipo de trabajo, debería identificarse que, dentro del 100%, haya el 10% de personas excelentes, es decir sobrepasan las expectativas de sus responsabilidades; un 80% del personal de muy buenos, que cumplen con sus responsabilidades; y, un 10% del personal de bajo rendimiento, es decir aquellos que necesitan de un mayor seguimiento y control en sus funciones.

CALIFICACIÓN POR ROL:

De acuerdo al promedio de los resultados generales de cada uno de los roles que intervienen en la evaluación, podríamos interpretar lo siguiente:

Autoevaluación: Los resultados de la autoevaluación evidencian una auto reflexión del desempeño y comportamientos demostrados en el periodo.

Jefe inmediato: La calificación dada por el rol Jefe Inmediato al ser un promedio elevado, se podría considerar que existe un enfoque paternalista al momento de evaluar; por lo que más bien debería reflejar un enfoque más realista, identificando los excelentes, muy buenos y el personal que necesita mejorar.

Par: Este promedio al ser elevado, reflejaría un enfoque de sobre protección.

Cliente Externo: Con respecto a la referencia tomada de acuerdo a los índices de satisfacción, este resultado no necesita de análisis, ya que es el resultado real de la encuesta realizada; y, dicho porcentaje, tendrían todo el personal operativo de las unidades operativas.

RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Se realizarán 2 talleres previos a la entrega de resultados con todos los evaluadores que mantengan rol de supervisión, con la finalidad de explicar la metodología de retroalimentación, el tiempo estimado para cada taller será de 4 horas, proceso que será llevado a cabo por la Gerencia de Gestión de Talento Humano.

Para este proceso, se ha determinado los siguientes pasos:



- **Rol del Líder**

Enfocar la entrevista para revisar la calidad de los resultados, el tiempo necesario es importante dedíquelo de 30 a 40 minutos por colaborador.

Identificar los comportamientos para que su gente alcance el éxito

Su papel es orientar, no juzgar y menos criticar.

- **Rol de los colaboradores**

Ser receptivos con la retroalimentación para conocer la opinión de su líder con la calidad de su trabajo

Es una oportunidad para hablar del apoyo que esperan de su líder y de los comportamientos que les permitirán ser más efectivos.

Proponer propuestas para el plan de acción de mejora y acordar compromisos de trabajo.

CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Para este proceso, se considerará el puntaje obtenido en la evaluación de desempeño, con la finalidad de obtener un resultado global que permita identificar los puntos críticos y oportunidades de mejora que establecerán las acciones a realizar.

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO	NIVEL ACTUAL	META	ACCIONES MOTIVACIONALES
FORTALEZAS				
Perseverancia	4	3	4	Felicitación por escrito
Orientación a resultados	4	4	4	
Trabajo en Equipo	5	4	5	
OPORTUNIDADES DE MEJORA	NIVEL REQUERIDO	NIVEL ACTUAL	META	ACCIONES DE DESARROLLO
Orientación al servicio	5	2	4	Propuesta de mejora de atención
Puntualidad	5	3	4	
Iniciativa	4	1	3	

Cada jefe de Unidad, en los talleres de Retroalimentación del Desempeño, formularán los planes de acción de mejora y serán guiados metodológicamente

por el área de Talento Humano, para que sea considerado en la próxima evaluación de acuerdo a los resultados obtenidos y las mejoras evidenciadas en este proceso, así mismo si no existiese acción alguna se determinará los puntajes de acuerdo al cumplimiento o no de estos planes de acción implementados, cabe mencionar que este indicador se enfocará sobre todo en la competencia de Liderazgo que les corresponderá a las líneas de supervisión antes mencionadas.

APELACIONES

Los obreros que no estuvieren de acuerdo con la calificación que su jefe inmediato les otorgó en la evaluación, dentro de los tres días laborables posteriores a la notificación de la calificación, podrá presentar la solicitud única, escrita y debidamente fundamentada de la apelación al titular de la Gerencia de Gestión del Talento Humano.

La solicitud de apelación deberá contener nombres y apellidos de la o el servidor u obrero solicitante, de la o el evaluador, denominación del puesto institucional que ocupa, unidad y lugar de trabajo; y, determinación clara y precisa de los puntos en desacuerdo de la evaluación del desempeño, para lo cual el área de Talento Humano, procederá a convocar a una reunión de apelación a las partes involucradas con la presencia de un servidor de Talento Humano como intermediario.

Una vez que en la reunión de apelación no se llegue a un consenso, la Gerencia de Gestión del Talento Humano, remitirá un informe al Gerente de Área para que este emita criterio dirimente, para que las notas obtenidas sea reconsiderada o se mantenga.

EFECTOS

Las evaluaciones del desempeño tendrán calificaciones y valoraciones y serán considerados para la gestión del talento humano, entendiéndose como tal la aplicación de políticas relativas a la carrera institucional, ascensos, incentivos; o, separación del cargo, conforme a lo siguiente:

- a) El obrero que obtenga la calificación de excelente o muy bueno, podrá ser considerado para la aplicación de políticas de promoción, desarrollo, reconocimiento, ascensos dentro de la carrera institucional y más estímulos;
- b) El obrero que obtenga la calificación de satisfactorio, podrá ser considerado dentro de un proceso de acompañamiento que contará con capacitación y entrenamiento, con la finalidad de fortalecer sus competencias y conocimientos.
- c) Para el servidor que hubieren obtenido calificaciones de insuficientes, se iniciará el proceso de separación del cargo.

El procedimiento de separación del cargo para obreros será el previsto en los artículos 31, 32 y 33 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, los artículos 172, 183 y más pertinentes de la Codificación del Código del Trabajo; y, lo previsto en artículo 62 del Contrato Colectivo y 80 del Reglamento Interno de Trabajo.

ANALISIS COSTO BENEFICIO

Dentro de este estudio analítico de los que es el Costo- Beneficio se considera que aplicando esta técnica, ayudará a tomar decisiones y determinar la conveniencia de la aplicación de un proyecto mediante el estudio de los costos y beneficios derivados de un proyecto.

Determinación de Costos	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Diseño del proyecto	Hora Hombre	120	20	2400
Material de escritorio	cantidad			
Papel bond		3	5	15
Esferográficos		12	0,3	3,6
Tóner		1	40	40
Movilización (Combustible...)	Cantidad	10	15	150
Capacitación al personal	Hora - Hombre	40	25	1000
café, almuerzo	Cantidad	10	20	200
Asesorar al personal	Hora - Hombre	10	15	150

Informe final	Cantidad	1	40	40
TOTAL:		3998,6		

Beneficios de Propuesta

- Eliminar los problemas de contratación, reclutamiento, selección, y evaluación de desempeño.
- El personal a contratarse debe ser capacitado y que sea reflejado por el cliente en la satisfacción que lleve.
- La rotación del personal se debe evitar.
- Los grupos de trabajo deben ser fijos.
- Las jornadas de trabajo deben ser consolidadas.

Análisis Costo - Beneficio

Se determina que dentro de este estudio cuya inversión de \$. 3998.60 como costo por la implementación del Plan de Gestión para la Evaluación de Desempeño, relacionado al modelo de competencias, se tendrá los siguientes beneficios.

- Ya no se debería invertir recurrentemente en la contratación de nuevo personal.
- Los grupos de trabajo deberán ser fijos.
- Se deberá tener procesos de selección, contratación, reclutamiento, selección, y evaluación de desempeño.

Todo esto reflejará en contar con un equipo de trabajo eficiente y preparado en beneficio y satisfacción del cliente.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

- La Empresa experimentará un proceso de aprendizaje acelerado de la cultura de evaluación de una manera positiva, la Gerencia de Gestión del Talento Humano, ha realizado el análisis técnico oportuno para dar una solución consecuente con la realidad que vive la organización en este proceso integral y para ello establecerá metodologías validadas para reducir los niveles de subjetividad.
- El proceso de sensibilización y comunicación debe ser focalizado en el autoconocimiento para que la persona vea a la evaluación del desempeño como una oportunidad para poder descubrir sus necesidades de desarrollo.
- Los talleres de sensibilización y socialización para que la herramienta pueda tener los resultados esperados son indispensables en el proceso, el éxito de la campaña comunicacional que pretende establecer los lineamientos de la evaluación, permite tener claras las reglas del juego y así priorizar el objetivo que es gestionar el desempeño para el desarrollo del Talento Humano.
- Mantener la misma herramienta para el personal operativo y para el personal administrativo, conlleva a un mismo tratamiento a todos los servidores de la EPMAPS, ofreciéndoles las mismas posibilidades de mejora y participación.
- Mediante este proceso diseñado, el cual es amigable, claro y funcional, permite que el personal que tiene un bajo nivel de instrucción, pueda participar de él y realizarlo sin mayor dificultad.
- La familiarización con la herramienta utilizada será una ventaja que nos permitirá mejorar los tiempos de respuesta, además que la flexibilidad para efectuar los cambios estrictamente necesarios sin afectar la metodología de medición.

- Al finalizar la medición de desempeño, se realizará una encuesta de satisfacción del proceso de evaluación del desempeño, para conocer el índice de satisfacción, con el fin de mejorar el proceso integral para el siguiente periodo.

RECOMENDACIONES

- No ligar el proceso de evaluación del Desempeño con compensaciones remunerativas, ya que perdería la objetividad del proceso y va a distorsionar la apreciación de los evaluadores.
- Para tener el 100% de objetividad de la evaluación se debe enfocar la evaluación no como una amenaza sino como una oportunidad de mejora.
- La persona debe sentir a la evaluación como una oportunidad para ser capacitado en sus comportamientos menores puntuados.
- Al mantener una herramienta general de Evaluación de Desempeño para el personal de la EPMAPS, permitirá que el proceso sea rápido, sencillo y eficaz.

BIBLIOGRAFÍA

- Aless, M. (2004). *Gestión del Desempeño*. Buenos Aires.
- Aless, M. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: GRANICA.
- Alvarez, J. (2001). *Evaluar para conocer, examinar para excluir*. Madrid: Morata S.L.
- Carlin, J. (2009). SEIX BARRAL.
- Hellriegel, D. &. (2008). *Administración: un enfoque basado en competencias*. México: Thomson.
- Idalberto Chiavenato, 5. E. (2008). *Administración de Recursos Humanos, 5ta. Edición*. Mc Graw Hill.
- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Levy Leboyer, C. (2010). *Gestión por Competencias*. España-Coruña: Netbiblo, S.L.
- Luecke, R. (2007). *Gestión del Desempeño*. España: Harward Bussines School Press, de Bostón.
- Pereda, S. B. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- Ricardo, G. (2009). *Desarrollo y Evaluación de Competencias en Educación Superior*. Madrid : Narcea S.A.
- Vela, L. S. (2008). *Gestión por competencias, pag 23*. España: Esic.

ANEXOS

(ANEXO 1)

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	PEÓN		
Organización / - División :	EPMAPS/GERENCIA DE OPERACIONES	Departamento / Unidad:	DPTO. CAPTACIONES Y CONDUCCIONES. UNID. SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES. UNID. SISTEMA MICA QUITO SUR. UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO. UNID. SISTEMA PITA CONDUCC. ORIENTALES. UNID. OPERACIONES CENTRO. UNID. OPERACIONES NORTE. UNID. OPERACIONES PLUVIALES. UNID. OPERACIONES SUR. DPTO. DE DISTRIBUCION. UNID. MANTENIMIENTO ELECTRO-MECANICO. UNID. OPERACIONES PARROQ. NORTE. UNID. OPERACIONES PARROQ. ORIENTALES. UNID. OPERACIONES PARROQ. SURORIENT.. UNID. MONITOREO Y MANEJO AMBIENTAL. UNID. SISTEMA EL PLACER. UNID. SISTEMA EL TROJE. UNID. SISTEMA PUENGASI. UNID. SISTEMAS MENORES. PROYECTO RIOS ORIENTALES.

Número ocupantes:	179	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:	FUNCIONARIO DE DISTRIBUCIÓN, FUNCIONARIO DE ESTUDIOS ALCANTARILLADO, FUNCIONARIO DE SISTEMAS HIDROELÉCTRICOS Y CONDUCCIONES, JEFE DE UNIDAD DE CAPTACIONES Y CONDUCCIONES (SMQS, SPI), JEFE DE SISTEMAS DE PLANTA DE TRATAMIENTO, JEFE DE SISTEMAS MENORES, JEFE DE UNIDAD DE MANEJO AMBIENTAL DE CUENCAS, JEFE DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN, JEFE UNIDAD DE HIDROLOGIA, JEFE UNIDAD DE MANTENIMIENTO ELECTROMECAÁNICO, JEFE UNIDAD DE OPERACIONES PLUVIALES, JEFE UNIDAD DISTRITO DE DISTRIBUCIÓN,		
Cargo supervisado:			

2. Misión del cargo:

Realizar tareas manuales para la construcción reparación y mantenimiento de tuberías de agua potable y alcantarillado, aducciones y conducciones, así como también todo tipo de obra civil, utilizando herramientas manuales.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida	Fuente de Verificación
Apoyar en tareas manuales de mantenimiento a los operadores de equipo eductor, caminero, pesado y liviano, a fin de optimizar su operatividad.	EPMAPS	Nivel de seguridad.	(Horas hombre trabajadas - número de accidentes / horas hombre trabajadas)* 100	95	Porcentaje	Registros de trabajo y encuesta

Colaborar en las diferentes obras civiles de mantenimiento y reparación que se presenten en los diferentes sistemas de agua potable y alcantarillado como: pintura, limpieza de tanques y unidades operativas, pequeñas adecuaciones, etc.	EPMAPS	Satisfacción del cliente interno.	(Nivel de satisfacción actual / nivel de satisfacción de base)*100	85	Porcentaje	Evaluación de desempeño.
Realizar actividades operativas en el cambio, reparación, mantenimiento de rejillas en sumideros, tapas de pozos, quebradas, excavación y relleno de zanjas y corte de vegetación en las estructuras de agua potable y red de alcantarillado del Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de mantener habilitados los servicios.	EPMAPS	Oportunidad. Eficacia en las tareas manuales.	(Tiempo ejecutado para la entrega del requerimiento / Tiempo establecido) *100 (# de tareas manuales realizadas / # de tareas manuales solicitadas)*100	100 100	Porcentaje	Solicitud de trabajo Registros de trabajos

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Apoyar en tareas manuales de mantenimiento a	Mecánica automotriz	Valor del	Habilidad

los operadores de equipo eductor, caminero, pesado y liviano, a fin de optimizar su operatividad.	básica.	Servicio Disposición y Trabajo en Equipo	manual. Orientación a resultados.
Colaborar en las diferentes obras civiles de mantenimiento y reparación que se presenten en los diferentes sistemas de agua potable y alcantarillado como: pintura, limpieza de tanques y unidades operativas, pequeñas adecuaciones, etc.	Mantenimiento de áreas verdes.	Valor del Servicio Disposición y Trabajo en Equipo	Habilidad manual. Vigor físico.
Realizar actividades operativas en el cambio, reparación, mantenimiento de rejillas en sumideros, tapas de pozos, quebradas, excavación y relleno de zanjas y corte de vegetación en las estructuras de agua potable y red de alcantarillado del Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de mantener habilitados los servicios.	Fontanería. Albañilería.	Calidad y confianza en su trabajo Disposición y Trabajo en Equipo	Coordinación de extremidades. Coordinación gruesa del cuerpo. Vigor físico.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Primer nivel	6 años	Instrucción Primaria

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido

Conocimientos básicos de albañilería	8
Conocimientos básicos de plomería	8

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
--------------------------	----------------------------	-------------------------------

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Pala, pico, azadón, barra, serrucho, báilelo, carretilla, plomada, nivel, escuadra, llave de pico, llave de tubo.	X	

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	6 meses
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en construcción y mantenimiento de obras de

	construcción
--	--------------

11. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos /

				habilidades	
Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Apoyar en tareas manuales de mantenimiento a los operadores de equipo eductor, caminero, pesado y liviano, a fin de optimizar su operatividad.	5	3	3	14	SI
Colaborar en las diferentes obras civiles de mantenimiento y reparación que se presenten en los diferentes sistemas de agua potable y alcantarillado como: pintura, limpieza de tanques y unidades operativas, pequeñas adecuaciones, etc.	4	3	2	10	SI
Realizar actividades operativas en el cambio, reparación, mantenimiento de rejillas en sumideros, tapas de pozos, quebradas, excavación y relleno de zanjas y corte de vegetación en las estructuras de agua potable y red de alcantarillado del Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de mantener habilitados los servicios.	4	2	2	8	SI
Realizar otras actividades dispuestas por el Jefe y que tengan directa relación con el ámbito de su competencia.	5	3	2	11	NO

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	CHOFER DE TANQUERO		
Organización /	EPMAPS	Departamento /	DPTO. CAPTACIONES Y CONDUCCIONES. UNID.

División :		Unidad:	SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES. UNID. SISTEMA MICA QUITO SUR. UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO. UNID. SISTEMA PITA CONDUCC. ORIENTALES. UNID. OPERACIONES CENTRO. UNID. OPERACIONES NORTE. UNID. OPERACIONES PLUVIALES. UNID. OPERACIONES SUR. DPTO. DE DISTRIBUCION. UNID. MANTENIMIENTO ELECTRO-MECANICO. UNID. OPERACIONES PARROQ. NORTE. UNID. OPERACIONES PARROQ. ORIENTALES. UNID. OPERACIONES PARROQ. SURORIENT.. UNID. MONITOREO Y MANEJO AMBIENTAL. UNID. SISTEMA EL PLACER. UNID. SISTEMA EL TROJE. UNID. SISTEMA PUENGASI. UNID. SISTEMAS MENORES. PROYECTO RIOS ORIENTALES.
Número ocupantes:	2	Ciudad / Regional:	QUITO
Cargo supervisor:			
Cargo supervisado:	FUNCIONARIO DE DISTRIBUCIÓN, FUNCIONARIO DE ESTUDIOS ALCANTARILLADO, FUNCIONARIO DE SISTEMAS HIDROELÉCTRICOS Y CONDUCCIONES, JEFE DE UNIDAD DE CAPTACIONES Y CONDUCCIONES (SMQS, SPI),JEFE DE SISTEMAS DE PLANTA DE TRATAMIENTO, JEFE DE SISTEMAS MENORES, JEFE DE UNIDAD DE MANEJO AMBIENTAL DE CUENCAS, JEFE DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN, JEFE UNIDAD DE HIDROLOGIA, JEFE UNIDAD DE MANTENIMIENTO ELECTROMECAÁNICO, JEFE UNIDAD DE		

2. Misión del cargo:

Conducir el tanquero de agua para abastecer del servicio de agua potable a los barrios urbanos, marginales y parroquias rurales del Distrito Metropolitano de Quito, a fin de mejorar la calidad de vida de estos sectores

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Abstraer de los hidrantes el agua potable y transportar hacia los barrios establecidos en el cronograma para su respectivo abastecimiento.	Barrios urbanos, marginales y parroquias rurales.	Eficacia en la abstracción y distribución de agua. Satisfacción en la distribución de agua.	$(\# \text{ de órdenes atendidas} / \text{Total de órdenes recibidas}) * 100$ $(\# \text{ de clientes satisfechos} / \text{Total de clientes atendidos}) * 100$	100 90	Porcentaje Porcentaje
Apoyar en la coordinación con los representantes de los barrios urbanos, marginales y parroquias rurales para la distribución del agua potable	Barrios urbanos, marginales y parroquias rurales del Distrito Metropolitano de Quito.	Satisfacción de clientes.	$(\# \text{ de clientes satisfechos} / \text{Total de clientes atendidos}) * 100$	95	Porcentaje
Conducir el vehículo tanquero, a fin de abastecer de agua potable a los barrios urbanos, marginales y parroquias rurales que no disponen de este	Barrios urbanos, marginales y parroquias rurales del Distrito Metropolitano	Eficacia en la transportación de agua potable.	$(\# \text{ de órdenes de transporte y abastecimiento ejecutadas} / \text{Total de órdenes de transporte y abastecimiento}) * 100$	100	Porcentaje

servicio, a través de órdenes de trabajo y de acuerdo al cronograma establecido.	de Quito		recibidas)*100		
Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo del vehículo (tanquero).	Unidad de Promoción de Servicios.	Eficiencia en el mantenimiento del vehículo.	(Horas laborales requeridas- Horas de para/Horas laborales requeridas)*100	100	Porcentaje.

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Abstraer de los hidrantes el agua potable y transportar hacia los barrios establecidos en el cronograma para su respectivo abastecimiento.		Disposición y Trabajo en Equipo.	Control de precisión.
Apoyar en la coordinación con los representantes de los barrios urbanos, marginales y parroquias rurales para la distribución del agua potable		Valor del Servicio. Comunicación	Control de precisión. Orientación a resultados.
Conducir el vehículo tanquero, a fin de abastecer de agua potable a los barrios urbanos, marginales y parroquias rurales que no disponen de este servicio, a través de órdenes de trabajo y de acuerdo al cronograma establecido.		Responsabilidad sobre los actos	Control de precisión. Orientación espacial.
Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo del vehículo (tanquero).	Mecánica automotriz básica.	Responsabilidad sobre los actos	Control de precisión.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Primer nivel	Primaria	Primaria
		Chofer Profesional

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Conocimientos básicos e mecánica	20

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Mecánica automotriz básica	X	
Servicio al cliente		X

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes	Relaciones interpersonales con la comunidad, barrios urbanos, marginales y parroquias rurales.		X

Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión.		X
Leyes y regulaciones	Ley de tránsito, reglamento interno.		X

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Conducir el tanquero, operación de bombas.	X	X

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	6 meses
2. Especificidad de la experiencia:	Conducción de tanqueros o camiones, vehículos pesados

12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo /

		organización en múltiples aspectos	conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Conducir el vehículo tanquero, a fin de abastecer de agua potable a los barrios urbanos, marginales y parroquias rurales que no disponen de este servicio, a través de órdenes de trabajo y de acuerdo al cronograma establecido.	5	4	4	21	SI
Abstraer de los hidrantes el agua potable y transportar hacia los barrios establecidos en el cronograma para su respectivo abastecimiento.	5	4	4	21	SI
Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo del vehículo	5	4	4	21	SI

(tanquero).					
Apoyar en la coordinación con los representantes de los barrios urbanos, marginales y parroquias rurales para la distribución del agua potable	5	4	4	21	SI
Entregar reportes semanales sobre las órdenes de trabajo de repartición de agua potable ejecutadas de acuerdo al cronograma establecido, a fin de cuantificar en metros cúbicos el volumen del agua entregada.	4	4	3	16	NO
Coordinar conjuntamente con el coordinador de Barrio o Presidente de la Junta Parroquial la entrega del agua potable, a fin de cumplir con el cronograma de distribución	5	2	3	11	NO
Apoyar al equipo de saneamiento en las diferentes emergencias.	1	3	3	10	NO
Cumplir con otras actividades solicitadas por el Jefe Inmediato dentro de ámbito de competencia.	1	2	4	9	NO
Informar al Jefe inmediato las novedades y daños existentes en los hidrantes.	3	2	2	7	NO

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	OPERADOR DE EQUIPO CAMINERO		
Organización /	DPT. DE	Departamento /	UNID. DE BODEGAS. UNID.

División :	ABASTECIMIENTOS. DPTO. CAPTACIONES Y CONDUCCIONES. DPTO. DE ALCANTARILLADO. DPTO. DE DISTRIBUCION.	Unidad:	SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES. UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO. UNID. SISTEMA PITA CONDUCC. ORIENTALES. UNID. OPERACIONES CENTRO. UNID. OPERACIONES NORTE. UNID. OPERACIONES PLUVIALES. UNID. OPERACIONES SUR. UNID. MANTENIMIENTO ELECTRO- MECANICO. UNID. OPERACIONES PARROQ. NORTE. UNID. OPERACIONES PARROQ. ORIENTALES. UNID. OPERACIONES PARROQ. SURORIENT..
Número ocupantes:	27	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:	ESPECIALISTA DE DISTRIBUCIÓN, FUNCIONARIO DE DISTRIBUCIÓN, FUNCIONARIO DE DISTRITO DE DISTRIBUCIÓN, FUNCIONARIO DE ESTUDIOS ALCANTARILLADO, FUNCIONARIO DE SISTEMAS HIDROELECTRICOS Y CONDUCCIONES, FUNCIONARIO DE UNIDAD OPERATIVA DE ALCANTARILLADO, JEFE UNIDAD DE BODEGAS, JEFE UNIDAD DE MANTENIMIENTO ELECTROMECAÁNICO, JEFE UNIDAD DE OPERACIONES PLUVIALES, JEFE UNIDAD DISTRITO DE DISTRIBUCION,		
Cargo supervisado:			

2. Misión del cargo:

Conducir y operar el equipo caminero, en obras de construcción y mantenimiento de los sistemas de agua potable, a fin de cumplir con las indicaciones dadas por su jefe en la orden de trabajo.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Conducir y operar equipo caminero, mediante el transporte de maquinaria pesada, carga y descarga de tuberías, (mediante la grúa de acople), químicos, insumos y todo tipo de materiales necesarios	Interna	Eficacia en el cumplimiento del transporte y operación de equipo caminero. Oportunidad.	(Transporte y operación de equipo caminero realizado / Transporte y operación de equipo caminero requerido)*100 (Tiempo de entrega del requerimiento / tiempo establecido para la recepción del requerimiento)*100	100 100	Porcentaje
Conducir y operar, en coordinación con el ayudante de equipo caminero las actividades de: situar, colocar, cargar y descargar tubería, químicos, insumos y materiales	Interna	Oportunidad. Eficacia en la actividad.	(Tiempo ejecutado en la entrega / Tiempo programado para la entrega)*100 (Ordenes de trabajo ejecutados / ordenes de trabajo recibidas)*100	100 100	Porcentaje Porcentaje
Verificar el normal funcionamiento del vehículo, a fin de mantenerlo en óptimas condiciones de funcionamiento.	Interna	Eficacia en la revisión.	(# de registros de revisión / total de días trabajados)*100	100	Porcentaje

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
------------------------	--------------------------	---------------------	--------------------

Conducir y operar equipo caminero, mediante el transporte de maquinaria pesada, carga y descarga de tuberías, (mediante la grúa de acople), químicos, insumos y todo tipo de materiales necesarios	Mecánica automotriz básica.	Relación entre conocimiento y trabajo	Orientación de respuesta. Tolerancia. Vigor físico.
Conducir y operar, en coordinación con el ayudante de equipo caminero las actividades de: situar, colocar, cargar y descargar tubería, químicos, insumos y materiales	Mecánica automotriz básica.	Disposición y Trabajo en equipo. Responsabilidad sobre los actos	Control de precisión. Control de rapidez. Orientación de respuesta.
Verificar el normal funcionamiento del vehículo, a fin de mantenerlo en óptimas condiciones de funcionamiento.	Mecánica automotriz básica.	Disposición y Trabajo en equipo.	Orientación a resultados.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Título Segundo Nivel	Bachiller, Tecnólogo	Polivalente

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Curso de chofer profesional	120 Horas

Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	40 Horas
Mantenimiento básico de motores a diesel	60 Horas
Tonelaje de equipo y materiales a transportar como: gasolina, productos químicos, cloro gas	60 Horas

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Mecánica automotriz básica	X	X

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo. Ley de tránsito, seguridad industrial	X	
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la		X

	institución		
--	-------------	--	--

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Radio comunicación, acople de grúas, vehículos livianos y pesados	X	
Otras destrezas específicas:	Conocimiento de tonelaje de equipo y materiales a transportar como: gasolina, productor químicos, cloro gas.	X	X

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 año
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en actividades de mantenimiento mecánico y conducción de vehículos pesados.

11. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo /

		organización en múltiples aspectos	conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Conducir y operar equipo caminero, mediante el transporte de maquinaria pesada, carga y descarga de tuberías, (mediante la grúa de acople), químicos, insumos y todo tipo de materiales necesarios	5	3	4	17	SI
Conducir y operar, en coordinación con el ayudante de equipo caminero las actividades de: situar, colocar, cargar y descargar tubería, químicos, insumos y materiales	5	3	4	17	SI
Verificar el normal funcionamiento del vehículo, a fin de mantenerlo en óptimas condiciones de funcionamiento.	5	3	2	11	SI
Informar al Jefe inmediato de cualquier novedad ocurrida en el	4	3	2	10	NO

transcurso del transporte					
Realizar otras actividades solicitadas por el Jefe Inmediato dentro del ámbito de su competencia	4	3	2	10	NO
Coordinar el mantenimiento previa recepción de la orden de trabajo entregada por la unidad de transportes; a fin de mantenerlo en buen estado de conservación y utilización.	1	4	2	9	NO

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	CHOFER		
Organización / División :	AUDITORIA INTERNA. DIRECCION JURIDICA. DPT. DE ABASTECIMIENTOS. DPTO. ACUIFEROS. DPTO. CAPTACIONES Y CONDUCCIONES. DPTO. CONEXIONES DOMICILIARIAS. DPTO. CONTRATACIONES TECNICAS. DPTO. DE ALCANTARILLADO. DPTO. DE CARTERA Y COBRANZAS. DPTO. DE CATASTRO Y FACTURACION. DPTO. DE CONTABILIDAD. DPTO. DE DISTRIBUCION. DPTO. DE FISCALIZACION.	Departamento / Unidad:	AUDITORIA INTERNA.. DIRECCION JURIDICA.. UNID. DE BODEGAS. DEPARTAMENTO ACUIFEROS. DEPARTAMENTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES. UNID. SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES. UNID. SISTEMA MICA QUITO SUR. UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO. UNID. SISTEMA PITA CONDUCC. ORIENTALES. UNID. INSTALAC. DE CONEXION. Y MEDIDORES. UNID. LABORATORIO DE MEDIDORES.

	<p>DPTO. DE PRODUCCION. DPTO. DE SEGURIDAD Y SALUD. DPTO. DE SERVICIOS GENERALES. DPTO. DESARROLLO SOLIDARIO. DPTO. GESTION DE SERVICIOS. DPTO. GESTION DEL TALENTO HUMANO. DPTO. ING. PROYECTOS, ESTUDIOS Y DISEÑO. DPTO. PROGRAMACION OPERATIVA. DPTO. SISTEMA EMPRESARIAL AMBIENTAL. DPTO. TECNOLOGIA INFORMATICA. EPMAPS. GERENCIA ADM. Y GESTION TALENTO HUMANO. GERENCIA COMERCIAL.. GERENCIA DE OPERACIONES. GERENCIA FINANCIERA. GERENCIA GENERAL. GERENCIA GEST. AMBIENT. Y RESPONS.. GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA. PROGR. AGUA</p>		<p>DEPARTAMENTO CONTRATACIONES TECNICAS. DEPARTAMENTO DE ALCANTARILLADO. UNID. OPERACIONES CENTRO. UNID. OPERACIONES NORTE. UNID. OPERACIONES PLUVIALES. UNID. OPERACIONES SUR. UNID. DE COBRANZAS. UNID. DE CORTES Y RECONEXIONES. UNID. CATASTRO DE CLIENTES. UNID. DE CONTROL DE CONSUMOS. UNID. DE LECTURA Y FACTURACION. DPTO. DE CONTABILIDAD_. DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCION. UNID. OPERACIONES PARROQ. NORTE. UNID. OPERACIONES PARROQ. ORIENTALES. UNID. OPERACIONES PARROQ. SURORIENT.. UNID. ZONA NORTE. DEPARTAMENTO DE PRODUCCION. UNID. SISTEMA BELLAVISTA. UNID. SISTEMA EL PLACER. UNID. SISTEMA EL TROJE. UNID. SISTEMA PUENGASI. UNID. SISTEMAS MENORES.</p>
--	---	--	---

	<p>POTABLE Y SANEAM. AMBIENT.. PROYECTO RIOS ORIENTALES. UNID. EJECUT. PROGR. DE SANEAM. AMBIENT..</p>		<p>DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD. UNID. DE BIENESTAR SOCIAL. UNID. SEGUR. INDUSTRI. Y SALUD OCUPACION.. UNID. DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS. UNID. DE TRANSPORTES. DEPARTAMENTO DE DESARROLLO SOLIDARIO. UNID. DE PROMOCION DE SERVICIOS. UNID. DE RECAUDACION. UNID. RECLAMOS Y CTROL. DE SERVICIOS. DEPARTAMENTO GESTION DEL TALENTO HUMANO. UNID. ESTUDIOS DE AGUA POTABLE. UNID. ESTUDIOS DE SANEAMIENTO. DEPARTAMENTO PROGRAMACION OPERATIVA. UNID. LABORAT. CENTR. DE CTROL. DE. DEPARTAMENTO SISTEMA EMPRESARIAL AMBIENTAL. DEPARTAMENTO TECNOLOGIA INFORMATICA. GERENCIA DE PLANIFICACION Y DESARROLLO. GERENCIA TECNICA DE</p>
--	---	--	--

			<p>INFRAESTRUCTURA. GERENCIA ADMINISTRATIVA Y GESTION TALENTO HUMANO. GERENCIA COMERCIAL... GERENCIA DE OPERACIONES_. SUBGERENCIA DE AGUA POTABLE. GERENCIA FINANCIERA_. GERENCIA GENERAL.. UNID. EJECUT. PROGR. DE SANEAM. AMBIENT.. DPTO. DE GESTION INTEGRAL DEL AGUA. GERENCIA GEST. AMBIENTAL Y RESPONSABILIDAD. DPTO. DE FISCALIZACION. GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA. PROGR. AGUA POTABLE Y SANEAM. AMBIENTAL. PROYECTO RIOS ORIENTALES_. UNIDAD EJECUTIVA PROGRAMA DE SANEAMIENTO AMBIENTAL.</p>
Número ocupantes:	161	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:	<p>ANALISTA DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS, ASESOR TÉCNICO DE LA GERENCIA GENERAL, AUDITOR INTERNO, CONSULTOR , CONSULTOR PSA, CONTADOR GENERAL, DESARROLLO HUMANO, DIRECTOR DE PSA, DIRECTOR JURIDICO, DIRECTOR UNIDAD EJECUTORA, ESPECIALISTA DE CONSUMO Y MEDICIÓN, ESPECIALISTA DE CONTROL DE CONSUMOS, ESPECIALISTA DE DISTRIBUCIÓN, FISCALIZADOR, FUNCIONARIO 4 ESTUDIOS</p>		

	<p>ALCANTARILLADO, FUNCIONARIO DE CORTES Y RECONEXIONES, FUNCIONARIO DE DISTRIBUCIÓN, FUNCIONARIO DE DISTRITO DE DISTRIBUCIÓN, FUNCIONARIO DE ESTUDIOS ALCANTARILLADO, FUNCIONARIO DE INGENIERÍA, FUNCIONARIO DE SISTEMAS HIDROELECTRICOS Y CONDUCCIONES, FUNCIONARIO DE TRANSPORTES, FUNCIONARIO DE UNIDAD OPERATIVA DE ALCANTARILLADO, GERENTE AMBIENTAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL / GERENTE DE SOSTENIBILIDAD, GERENTE COMERCIAL, GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, GERENTE DE OPERACIONES, GERENTE DE PLANIFICACION Y DESARROLLO, GERENTE FINANCIERO, GERENTE TECNICO DE INFRAESTRUCTURA, JEFE ACUÍFERO QUITO, JEFE DE BIENESTAR SOCIAL, JEFE DE CONTRATACIONES TÉCNICAS, JEFE DE DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD - TÉCNICO RESPONSABLE DE SEGURIDAD Y SALUD DE LA EMPRESA, JEFE DE DEPARTAMENTO DE SISTEMA EMPRESARIAL AMBIENTAL, JEFE DE INGENIERÍA DE PROYECTOS ESTUDIOS Y DISEÑO, JEFE DE INSTALACIONES CONEXIONES Y MEDIDORES, JEFE DE RECLAMOS Y CONTROL DE SERVICIOS, JEFE DE SISTEMA DE PLANTAS DE TRATAMIENTO, JEFE DE SISTEMAS MENORES, JEFE DE UNIDAD DE CATASTRO DE CLIENTES, JEFE DE UNIDAD DE COBRANZAS, JEFE DE UNIDAD DE PROMOCION DE SERVICIOS, JEFE DE UNIDAD DE RECAUDACION, JEFE DE UNIDAD DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL, JEFE DEL DEPARTAMENTO DE GESTION INTEGRAL DEL AGUA, JEFE DEPARTAMENTO DE CAPTACIONES Y CONDUCCIONES, JEFE DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN, JEFE DEPARTAMENTO DE FISCALIZACIÓN, JEFE DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, JEFE DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN, JEFE DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN OPERATIVA, JEFE DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA INFORMATICA, JEFE DESARROLLO SOLIDARIO, JEFE LABORATORIO CENTRAL DE CONTROL DE CALIDAD, JEFE UNIDAD DE BODEGAS, JEFE UNIDAD DE OPERACIONES DE ALCANTARILLADO (NORTE, SUR, CENTRO), JEFE UNIDAD DE OPERACIONES PLUVIALES, JEFE UNIDAD DE ZONA FISCALIZACIÓN, JEFE UNIDAD DISTRITO DE DISTRIBUCION, SUBGERENTE DE AGUA POTABLE,</p>
Cargo supervisado:	

2. Misión del cargo:

Conducir vehículos para transportar: personal, bienes, equipos, instrumentos, herramientas y materiales a las zonas donde se encuentran los frentes de trabajo y donde se produzcan emergencias; realizar otros trámites de carácter oficial.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Colaborar en otras actividades necesarias, con el propósito de aligerar las emergencias, tales como: manejo de bombas, compactadoras, operación de hidrantes y válvulas, u otras actividades de apoyo asignadas por el jefe	Interno	Satisfacción de clientes. Oportunidad en la atención de requerimientos.	(Número de cliente satisfecho/Total de cliente atendidos)*100 (Número de requerimientos atendidos en el tiempo establecido / total de requerimientos atendidos)*100	95 100	Porcentaje Porcentaje
Revisar y verificar las condiciones de funcionamiento del vehículo; a fin de asegurar la disponibilidad y seguridad para su movilización.	Interno	Funcionamiento del vehículo.	(Total de horas requeridas de funcionamiento - horas de paro por daño /Total de horas requeridas de funcionamiento)*100	100	Porcentaje
Trasladar al personal de la Empresa, transportar y custodiar bienes materiales y herramientas, realizar trámites diversos de	Interno	Satisfacción del cliente . Eficacia en la atención de requerimientos.	(Número de cliente satisfecho/Total de cliente atendidos)*100 (Número de requerimientos atendidos / total de	95 100	Porcentaje

carácter oficial en base a las disposiciones y orden de circulación correspondiente; a fin de prestar los servicios solicitados.			requerimientos)*100		
--	--	--	---------------------	--	--

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Colaborar en otras actividades necesarias, con el propósito de aligerar las emergencias, tales como: manejo de bombas, compactadoras, operación de hidrantes y válvulas, u otras actividades de apoyo asignadas por el jefe	Servicio personal y al cliente. Mecánica básica. Mantenimiento Electromecánico.	Valor de servicio. Disposición y Trabajo en equipo.	Proactividad. Amabilidad.
Revisar y verificar las condiciones de funcionamiento del vehículo; a fin de asegurar la disponibilidad y seguridad para su movilización.	Mecánica automotriz básica. Mecánica básica.	Responsabilidad sobre los actos	Habilidad manual. Reconocimiento de problemas.
Trasladar al personal de la Empresa, transportar y custodiar bienes materiales y herramientas, realizar trámites diversos de carácter oficial en base a las disposiciones y orden de circulación correspondiente; a fin de prestar los servicios solicitados.	Servicio personal y al cliente.	Valor de servicio.	Orientación espacial. Amabilidad.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de	Indique el área de conocimientos
---------------------------	--------------------------	----------------------------------

	años de estudio o los títulos requeridos	formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Título Primer Nivel	Primaria	Primaria

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Ley de tránsito	40 Horas
Mecánica automotriz básica	40 Horas
Normas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	40 Horas

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Mecánica automotriz básica	X	
Servicio personal y al cliente	X	X

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de
----------------------------	-------------	----------------------------	------------------

			capacitación
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo como normas de seguridad industrial, ley de tránsito, manual de mantenimiento e instructivos.	X	X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas.	Equipos y accesorios del automotor, radio comunicación	X	X

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 año
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

11. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual,	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo

	trimestral, semestral, etc.)	actividades o resultados	/ conocimientos / habilidades				
Actividades del cargo			FR	CE	CM	Total	Esencial
Trasladar al personal de la Empresa, transportar y custodiar bienes materiales y herramientas, realizar trámites diversos de carácter oficial en base a las disposiciones y orden de circulación correspondiente; a fin de prestar los servicios solicitados.			5	4	3	17	SI
Revisar y verificar las condiciones de funcionamiento del vehículo; a fin de asegurar la disponibilidad y seguridad para su movilización.			5	4	2	13	SI
Colaborar en otras actividades necesarias, con el propósito de aligerar las emergencias, tales como: manejo de bombas, compactadoras, operación de hidrantes y válvulas, u otras actividades de apoyo asignadas por el jefe			4	3	3	13	SI
Atender situaciones emergente en turnos			2	3	3	11	NO
Coordinar el mantenimiento del vehículo previa recepción de la orden de trabajo entregada por la unidad de transportes; a fin de mantenerlo en buen estado de conservación y utilización.			2	4	2	10	NO
Colaborar con otras actividades solicitadas por el Jefe Inmediato dentro del ámbito de su competencia			4	2	2	8	NO

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	AYUDANTE DE EQUIPO CAMINERO Y PESADO		
Organización / División :	DPT. DE ABASTECIMIENTOS. DPTO. CAPTACIONES Y CONDUCCIONES. DPTO. DE ALCANTARILLADO. DPTO. DE DISTRIBUCION.	Departamento / Unidad:	UNID. DE BODEGAS. UNID. SISTEMA PITA CONDUCC. ORIENTALES. UNID. OPERACIONES CENTRO. UNID. OPERACIONES PLUVIALES. UNID. OPERACIONES SUR. DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCION.
Número ocupantes:	15	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:	FUNCIONARIO DE ESTUDIOS ALCANTARILLADO, JEFE DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN, JEFE UNIDAD DE BODEGAS, JEFE UNIDAD DE OPERACIONES PLUVIALES, JEFE UNIDAD DISTRITO DE DISTRIBUCION,		
Cargo supervisado:			

2. Misión del cargo:

Guiar al operador de equipo caminero y pesado en actividades de carga y descarga, en obras de construcción y mantenimiento de los servicios de agua potable y alcantarillado, a fin de asegurar la integridad del operador, del equipo y su funcionamiento

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Colaborar en la carga y descarga de materiales, equipos, herramientas y maquinaria, a fin de transportar y descargar en los sitios dispuestos para la ejecución de los trabajos	EPMAPS	Oportunidad . Eficacia en la actividad.	$(\text{Tiempo ejecutado} / \text{tiempo programado}) * 100$ $(\text{Órdenes de trabajo ejecutadas} / \text{órdenes de trabajo programadas}) * 100$	100 100	Porcentaje Porcentaje
Colaborar en la revisión del estado general de la maquinaria, verificar el nivel y aprovisionamiento de agua, aceite, gasolina líquidos lubricantes, a fin de asegurar su adecuado funcionamiento	EPMAPS	Eficacia en las revisiones.	$(\# \text{ de revisiones realizadas} / \# \text{ de revisiones programadas}) * 100$	100	Porcentaje
Guiar al operador en la conducción del equipo, a fin de que realice las maniobras correctas y prevenir peligros que se puedan presentar, asegurando la integridad del operador y la carga	EPMAPS	Eficacia en la actividad.	$(\text{Total de operaciones} - \# \text{ de errores} / \text{total de operaciones}) * 100$	100	Porcentaje

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Colaborar en la carga y descarga, de materiales, equipos, herramientas y maquinaria, a fin de transportar y descargar en los sitios dispuestos para la ejecución de los trabajos		Disposición y Trabajo en equipo.	Fuerza estática.
Colaborar en la revisión del estado general de la maquinaria, verificar el nivel y aprovisionamiento de agua, aceite, gasolina líquidos lubricantes, a fin de asegurar su adecuado funcionamiento	Mecánica automotriz básica.		Reconocimiento de problemas.
Guiar al operador en la conducción del equipo, a fin de que realice las maniobras correctas y prevenir peligros que se puedan presentar, asegurando la integridad del operador y la carga		Disposición y Trabajo en equipo.	Atención selectiva. Orientación espacial.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Primer Nivel	Primaria	Primaria

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Técnicas de servicio al cliente	8
Mantenimiento mecánico equipo pesado y caminero	24

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Mecánica automotriz básica	X	X

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución		X

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento	Requerimiento
-----------------------	---------	---------------	---------------

		de selección	de capacitación
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Llaves engrasadora, gata, palas, barras, bomba manual, equipo pesado.		X

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	6 meses
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en actividades relacionadas a la conducción y guía de transporte pesado.

11. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada	Consecuencias considerables: repercuten	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo /

	quince días	negativamente en los resultados o trabajos de otros	conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Colaborar en la revisión del estado general de la maquinaria, verificar el nivel y aprovisionamiento de agua, aceite, gasolina líquidos lubricantes, a fin de asegurar su adecuado funcionamiento	5	4	3	17	SI
Guiar al operador en la conducción del equipo, a fin de que realice las maniobras correctas y prevenir peligros que se puedan presentar, asegurando la integridad del operador y la carga	5	3	3	14	SI
Colaborar en la carga y descarga, de materiales, equipos, herramientas y maquinaria, a fin de transportar y descargar en los sitios dispuestos para la ejecución de los trabajos	5	3	3	14	SI

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	OPERADOR DE TANQUES Y REDES		
Organización / División :	DPTO. CAPTACIONES Y CONDUCCIONES. DPTO. DE ALCANTARILLADO. DPTO. DE DISTRIBUCION.	Departamento / Unidad:	DEPARTAMENTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES. UNID. SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES. UNID. OPERACIONES CENTRO. UNID. OPERACIONES NORTE. UNID. OPERACIONES PLUVIALES. UNID. OPERACIONES SUR. UNID. OPERACIONES PARROQ. NORTE. UNID. OPERACIONES PARROQ. ORIENTALES. UNID. OPERACIONES PARROQ. SURORIENT..
Número ocupantes:	107	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:	ESPECIALISTA DE DISTRIBUCIÓN, FUNCIONARIO DE DISTRIBUCIÓN, FUNCIONARIO DE DISTRITO DE DISTRIBUCIÓN, FUNCIONARIO DE SISTEMAS HIDROELECTRICOS Y CONDUCCIONES, JEFE UNIDAD DE OPERACIONES PLUVIALES, JEFE UNIDAD DISTRITO DE DISTRIBUCION,		
Cargo supervisado:			

2. Misión del cargo:

Operar y registrar el funcionamiento de los equipos, instalaciones de filtros, tanques y redes de distribución; a fin de proporcionar el agua cruda o tratada en base a instrucciones técnicas, normas de calidad y normas de seguridad industrial.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Colaborar en trabajos de mantenimiento de los equipos e instalaciones del tanque, así como la instalación y reparación de los servicios de agua potable del sector de influencia.	EPMAPS y usuario	Eficacia del mantenimiento, instalación y reparación. Oportunidad.	$(\# \text{ Trabajos realizados} / \# \text{ total de ordenes de trabajos}) * 100$ $(\text{Tiempo ejecutado en las labores} / \text{ tiempo programado de labores}) * 100$	100 100	Porcentaje
Limpieza, desinfectar y vigilar el tanque, los filtros, instalaciones y sus alrededores, a fin de precautelarse su seguridad y mantener una adecuada presentación del lugar	EPMAPS y usuario	Eficacia en la limpieza, desinfección y vigilancia de tanques .	$(\text{Tanques limpiados, desinfectados y vigilados} / \text{ Total de tanques}) * 100$	100	Porcentaje
Operar y controlar el funcionamiento del tanque, filtros, bombas, válvulas, regular el ingreso y salida del agua, clarifica la misma y mantiene registros de	EPMAPS y usuario	Utilización de la capacidad instalada.	$(\text{Metro cúbico almacenado} / \text{ Capacidad teórica}) * 100$	100	Porcentaje

consumo de químicos.					
Registrar el nivel de ingreso y salida de agua, realizar aforos volumétricos, a fin de controlar el caudal de agua y racionar la distribución o suspender el bombeo.	EPMAPS y usuario	Utilización de la capacidad instalada .	(Metro cúbico almacenado / Capacidad teórica)*100	100	Porcentaje

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Colaborar en trabajos de mantenimiento de los equipos e instalaciones del tanque, así como la instalación y reparación de los servicios de agua potable del sector de influencia.	Fontanería.	Orientación de servicio. Trabajo en equipo.	Habilidad manual.
Limpiar, desinfectar y vigilar el tanque, los filtros, instalaciones y sus alrededores, a fin de precautelar su seguridad y mantener una adecuada presentación del lugar		Manejo de recursos materiales. Selección de equipo.	Habilidad manual. Minuciosidad.
Operar y controlar el funcionamiento del tanque, filtros, bombas, válvulas, regular el ingreso y salida del agua, clarifica la misma y mantiene registros de consumo de químicos.		Operación y control. Trabajo en equipo.	Ordenar información. Reconocimiento de problemas.

Registrar el nivel de ingreso y salida de agua, realizar aforos volumétricos, a fin de controlar el caudal de agua y racionar la distribución o suspender el bombeo.		Monitoreo y control. Trabajo en equipo.	Comprensión escrita.
--	--	---	----------------------

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Instrucción Secundaria	Bachiller Técnico	Eléctrica y Electromecánica

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Seguridad industrial e higiene	40
Normas de calidad	40
Fontanería	60

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Fontanería	X	

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución		X

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc)	Llaves de tubo, válvulas, juego de racha, válvulas, comparador de cloro	X	X

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 año
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en funciones similares

11. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades				
Actividades del cargo			FR	CE	CM	Total	Esencial
Operar y controlar el funcionamiento del tanque, filtros, bombas, válvulas, regular el ingreso y salida del agua, clarifica la misma y mantiene registros de consumo de químicos.			5	4	4	21	SI
Registrar el nivel de ingreso y salida de agua, realizar aforos volumétricos, a fin de controlar el caudal de agua y racionar la distribución o suspender el bombeo.			5	4	4	21	SI
Colaborar en trabajos de mantenimiento de los equipos e instalaciones del tanque, así como la instalación y reparación de los servicios de agua potable del sector de influencia.			5	4	4	21	SI
Limpiar, desinfectar y vigilar el tanque, los filtros, instalaciones y sus alrededores, a fin de precautelar su seguridad y mantener una adecuada presentación del lugar			5	4	3	17	SI
Colaborar con otras actividades solicitadas por el Jefe Inmediato dentro de su ámbito de competencia			4	2	3	10	NO

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	OPERADOR DE EDUCADOR		
Organización / División :	DPTO. DE ALCANTARILLADO.	Departamento / Unidad:	UNID. OPERACIONES CENTRO. UNID. OPERACIONES NORTE.

			UNID. OPERACIONES PLUVIALES. UNID. OPERACIONES SUR.
Número ocupantes:	8	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:	FUNCIONARIO DE ESTUDIOS ALCANTARILLADO, FUNCIONARIO DE UNIDAD OPERATIVA DE ALCANTARILLADO, JEFE UNIDAD DE OPERACIONES PLUVIALES,		
Cargo supervisado:			

2. Misión del cargo:

Conducir y operar el equipo educador para realizar trabajos de mantenimiento y limpieza del sistema de alcantarillado del Distrito Metropolitano de Quito, sumideros, pozos y colectores; a fin de mantenerlos en las mejores condiciones de operación

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Controlar que el personal de apoyo utilice el equipo de seguridad necesario para la ejecución del trabajo; a fin de evitar incidentes y accidentes de trabajo.	EPMAPS , cliente interno.	Nivel de seguridad.	(Horas hombre trabajadas - número de accidentes / horas hombres trabajadas)*100	100	Porcentaje
Operar el vehículo educador, el motor delantero para realizar la succión, y el motor posterior para trabajar	EPMAPS , usuario	Tiempo medio en trabajos de mantenimiento.	(Servicios- actividades realizados / servicios- actividades	100	Porcentaje

con el sistema de lavado a presión, este sistema se llama hidrosucción; a fin de realizar la limpieza y mantenimiento de la red de alcantarillado			programados)*100		
Realizar el mantenimiento del equipo educador, como es lavar, engrasar, pulverizar el vehículo; a fin de mantener en las mejores condiciones para poder operar de una manera satisfactoria.	EPMAPS , cliente interno.	Eficacia en el mantenimiento.	(Horas de mantenimiento - horas de paro de máquinas / horas de mantenimiento)*100	100	Porcentaje
Trasladar a su equipo de trabajo a los diferentes sitios de la ciudad y parroquia donde se van a realizar los trabajos de mantenimiento de las redes de alcantarillado; a fin de mantener libre y en funcionamiento el sistema.	EPMAPS , usuario	Tiempo medio en trabajos de mantenimiento. Oportunidad.	(Servicios-actividades realizados / servicios-actividades programadas)*100 (Tiempo de entrega del requerimiento / tiempo programado del requerimiento)*100	100 100	Porcentaje Porcentaje

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
-------------------------------	---------------------------------	----------------------------	---------------------------

Controlar que el personal de apoyo utilice el equipo de seguridad necesario para la ejecución del trabajo; a fin de evitar incidentes y accidentes de trabajo.		Hablado.	Preocupación por los demás. Reconocimiento de problemas.
Operar el vehículo educador, el motor delantero para realizar la succión, y el motor posterior para trabajar con el sistema de lavado a presión, este sistema se llama hidrosucción; a fin de realizar la limpieza y mantenimiento de la red de alcantarillado		Operación y control. Trabajo en equipo.	Control de precisión. Habilidad manual.
Realizar el mantenimiento del equipo educador, como es lavar, engrasar, pulverizar el vehículo; a fin de mantener en las mejores condiciones para poder operar de una manera satisfactoria.	Mecánica.	Mantenimiento de equipos. Operación y control.	Habilidad manual.
Trasladar a su equipo de trabajo a los diferentes sitios de la ciudad y parroquia donde se van a realizar los trabajos de		Manejo del tiempo. Trabajo en equipo.	Reconocimiento de problemas. Tiempo de reacción.

mantenimiento de las redes de alcantarillado; a fin de mantener libre y en funcionamiento el sistema.			
---	--	--	--

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Segundo Nivel	Bachiller	Preferencia en Mecánica

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Mantenimiento de Eductores	20
Higiene Industrial y Seguridad Física	16

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
De preferencia mecánica	X	

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución	X	X

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Eductor, Sistema VAC-COM	X	X

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 año
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia como chofer profesional

11. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)					
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades					
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades					
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades					
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades					
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades					
Actividades del cargo				FR	CE	CM	Total	Esencial
Operar el vehículo eductor, el motor delantero para realizar la succión, y el motor posterior para trabajar con el sistema de lavado a presión, este sistema se llama hidrosucción; a fin de realizar la limpieza y mantenimiento de la red de				5	4	5	25	SI

alcantarillado					
Controlar que el personal de apoyo utilice el equipo de seguridad necesario para la ejecución del trabajo; a fin de evitar incidentes y accidentes de trabajo.	5	4	4	21	SI
Realizar el mantenimiento del equipo eductor, como es lavar, engrasar, pulverizar el vehículo; a fin de mantener en las mejores condiciones para poder operar de una manera satisfactoria.	5	4	4	21	SI
Trasladar a su equipo de trabajo a los diferentes sitios de la ciudad y parroquia donde se van a realizar los trabajos de mantenimiento de las redes de alcantarillado; a fin de mantener libre y en funcionamiento el sistema.	5	4	4	21	SI

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	ALBAÑIL		
Organización / División :	DPTO. CAPTACIONES Y CONDUCCIONES. DPTO. DE ALCANTARILLADO.	Departamento / Unidad:	UNID. SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES. UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO. UNID. SISTEMA PITA CONDUCC. ORIENTALES. UNID. OPERACIONES NORTE. UNID. OPERACIONES SUR. UNIDAD PLUVIALES
Número ocupantes:	10	Ciudad / Regional:	Quito

Cargo supervisor:	FUNCIONARIO DE ESTUDIOS ALCANTARILLADO, FUNCIONARIO DE SISTEMAS HIDROELECTRICOS Y CONDUCCIONES, FUNCIONARIO DE UNIDAD OPERATIVA DE ALCANTARILLADO, JEFE UNIDAD DISTRITO DE DISTRIBUCION,
Cargo supervisado:	

2. Misión del cargo:

Ejecutar trabajos de limpieza y mantenimiento referentes a albañilería, pintura, carpintería y jardinería en las redes de agua potable, saneamiento, captaciones y aducciones

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Ejecutar trabajo de pintura en las obras de mantenimiento y construcción de alcantarillado que se requiera	Interna	Eficacia en el trabajo.	(Órdenes de trabajo ejecutadas / órdenes de trabajo programadas) * 100	95	Porcentaje
Ejecutar trabajos de albañilería, tales como: construcción y mantenimiento de obras civiles.	Interna	Eficacia en los trabajos.	(Órdenes de trabajorealizadas / órdenes de trabajo programadas) * 100	95	Porcentaje
Ejecutar trabajos de limpieza y mantenimiento redes de agua potable, saneamiento,	Interna	Eficacia en los trabajos.	(ordenes de trabajo realizadas / órdenes de trabajo	95	Porcentaje

captaciones y aducciones, piletas, canales y túneles			programadas) * 100		
--	--	--	-----------------------	--	--

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Ejecutar trabajo de pintura	Pintura.	Manejo de recursos materiales. Selección de equipo.	Habilidad dactilar. Habilidad manual.
Ejecutar trabajos de albañilería, tales como: construcción y mantenimiento de obras civiles.	Albañilería.	Manejo de recursos materiales. Selección de equipo.	Fuerza del tronco. Fuerza dinámica. Habilidad manual.
Ejecutar trabajos de limpieza y mantenimiento redes de agua potable, saneamiento, captaciones y aducciones, piletas, canales y túneles	Albañilería.	Manejo de recursos materiales. Selección de equipo.	Habilidad manual. Iniciativa. Reconocimiento de problemas.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Título Primer Nivel	Primaria	Primaria

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Albañilería	20 Horas
Plomería	20 Horas
Charlas sobre Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	4 Horas

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, funciones y enfoques de trabajo del área		X

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

Manejar herramientas (taladros, sierras, etc)	Herramientas de albañilería, limpieza y mantenimiento	X	X
---	---	---	---

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 año
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en actividades de albañilería

11. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades					
Actividades del cargo				FR	CE	CM	Total	Esencial
Ejecutar trabajos de albañilería, tales como: construcción y mantenimiento de obras civiles.				5	4	3	17	SI
Ejecutar trabajos de limpieza y mantenimiento redes de agua potable, saneamiento, captaciones y aducciones, piletas, canales y túneles				4	4	2	12	SI
Ejecutar trabajo de pintura en las diferentes obras de mantenimiento y construcción de alcantarillado				5	3	2	11	SI
Ejecutar trabajos de bacheo en las vías				4	3	2	10	NO
Ejecutar trabajos de desbroce de la línea de alta tensión				3	3	2	9	NO
Ejecutar trabajos de jardinería en las estaciones				3	3	2	9	NO
Ejecutar trabajos de carpintería				3	3	2	9	NO

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS		
Organización / División :	DPT. DE ABASTECIMIENTOS. DPTO. DE ALCANTARILLADO. DPTO. DE DISTRIBUCION.	Departamento / Unidad:	UNID. DE BODEGAS. UNID. OPERACIONES CENTRO. UNID. OPERACIONES PLUVIALES. UNID. OPERACIONES SUR.

	DPTO. DE PRODUCCION. DPTO. DE SERVICIOS GENERALES.		UNID. OPERACIONES PARROQ. NORTE. UNID. OPERACIONES PARROQ. SURORIENT.. UNID. SISTEMA BELLAVISTA. UNID. SISTEMA EL TROJE. UNID. SISTEMA PUENGASI. UNID. SISTEMAS MENORES. UNID. DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS. UNID. EVENTOS A LA COMUNID. HIDRATAC..
Número ocupantes:	21	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:	ANALISTA DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS, FUNCIONARIO DE DISTRITO DE DISTRIBUCIÓN, FUNCIONARIO DE ESTUDIOS ALCANTARILLADO, JEFE DE SISTEMA DE PLANTAS DE TRATAMIENTO, JEFE DE SISTEMAS MENORES, JEFE UNIDAD DE BODEGAS, JEFE UNIDAD DE EVENTOS A LA COMUNIDAD, JEFE UNIDAD DE OPERACIONES PLUVIALES, JEFE UNIDAD DISTRITO DE DISTRIBUCION,		
Cargo supervisado:			

2. Misión del cargo:

Realizar el mantenimiento y limpieza de las diferentes áreas basándose en los requerimientos de los clientes.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Colaborar y ejecutar	EPMAP	Eficacia en la	(Actividades	100	Porcentaj

las actividades operativas vinculadas con su gestión y asignadas por el jefe directo.	S	ejecución de actividades asignadas Satisfacción del jefe directo.	ejecutadas/Actividades asignadas)*100 (Nivel de satisfacción actual/Nivel de satisfacción base)*100	100	e Porcentaje
Realizar la limpieza y mantenimiento de oficinas e instalaciones.	EPMAPS	Eficacia en la limpieza y mantenimiento.	(Trabajos de Limpieza y mantenimiento realizado/ Trabajos de Limpieza y mantenimiento programado)*100	100	Porcentaje
Realizar la repartición de agua a la comunidad, de acuerdo con las solicitudes y a nivel de ciclo paseo.	EPMAPS	Eficacia en la repartición de agua.	(Cantidad de agua repartida/Cantidad de agua programada repartir)*100	100	Porcentaje

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Colaborar y ejecutar las actividades operativas vinculadas con su gestión y asignadas por el jefe directo.		Identificación de problemas. Selección de equipo.	Proactividad. Orientación a resultados.
Realizar la limpieza y mantenimiento de oficinas e instalaciones.		Identificación de problemas. Mantenimiento de equipos. Selección de	Minuciosidad. Proactividad.

		equipo.	
Realizar la repartición de agua a la comunidad, de acuerdo con las solicitudes y a nivel de ciclo paseo.		Orientación de servicio.	Amabilidad.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Primer Nivel	Primaria	Primaria

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Atención al cliente.	8
Charlas sobre Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (Lugares de trabajo que aplique)	4

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
---------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc)	Equipo de limpieza, equipo de mantenimiento, equipo de envasamiento.	X	X

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	
2. Especificidad de la experiencia:	No requiere experiencia para este cargo

11. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)				
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades				
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades				
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades				
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades				
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades				
Actividades del cargo			FR	CE	CM	Total	Esencial
Realizar la limpieza y mantenimiento de oficinas e instalaciones.			5	4	4	21	SI

Colaborar y ejecutar las actividades operativas vinculadas con su gestión y asignadas por el jefe directo.	5	4	4	21	SI
Realizar la repartición de agua a la comunidad, de acuerdo con las solicitudes y a nivel de ciclo paseo.	4	4	4	20	SI
Colaborar con la instalación de carpas para los eventos que realiza la Institución.	4	3	3	13	NO
Colaborar en el embasamiento de agua en Bellavista.	5	3	2	11	NO
Colaborar en la repartición de agua a la comunidad.	5	3	2	11	NO

6.2.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA UNIDAD DE OPERACIONES NORTE

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	SIFONERO		
Organización / División :	DPTO. DE ALCANTARILLADO.	Departamento / Unidad:	UNID. OPERACIONES CENTRO. UNID. OPERACIONES NORTE. UNID. OPERACIONES SUR.
Número ocupantes:	17	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:	FUNCIONARIO DE ESTUDIOS ALCANTARILLADO, FUNCIONARIO DE UNIDAD OPERATIVA DE ALCANTARILLADO, JEFE UNIDAD DE OPERACIONES DE ALCANTARILLADO (NORTE, SUR, CENTRO),		

Cargo supervisado:

2. Misión del cargo:

Ejecutar la limpieza y mantenimiento de los sistemas de alcantarillado de la ciudad; a fin de desobstruir y facilitar la circulación de aguas lluvias y aguas servidas hasta los sitios de descarga

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Limpiar y desalojar los materiales en las quebradas y cunetas de vías publicas	Comunidad.	Eficacia en la limpieza y desalojo de materiales. Oportunidad en la limpieza y desalojo de materiales.	(Limpieza realizada/limpieza requerida)*100 (Tiempo ejecutado en la limpieza/tiempo establecido)*100	100 100	Porcentaje Porcentaje
Realizar el mantenimiento de los sumideros, cajones, rejillas transversales de las vías; a fin de evitar las inundaciones en las vías públicas, facilitar el curso normal de las aguas y evitar olores desagradables.	Comunidad.	Eficacia en el mantenimiento. Oportunidad en el mantenimiento.	(Mantenimiento realizado/mantenimiento requerido)*100 (Tiempo ejecutado en el mantenimiento/tiempo establecido)*100	100 100	Porcentaje Porcentaje
Realizar la desobstrucción de las redes internas centrales del sistema de alcantarillado como son	Usuario Externo.	Eficacia en la desobstrucción de redes. Oportunidad en a	(Desobstrucciones realizadas/desobstrucciones requeridas)*100 (Tiempo ejecutado en la desobstrucción de	100 100	Porcentaje Porcentaje

: sumideros, pozos y colectores; a fin de facilitar el paso de aguas lluvias y servidas.		desobstrucción de redes.	redes/tiempo establecido)*100		
--	--	--------------------------	-------------------------------	--	--

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Limpiar y desalojar los materiales en las quebradas y cunetas de vías publicas		Disposición y Trabajo en equipo. Responsabilidad sobre los actos	Fuerza estática. Habilidad manual.
Realizar el mantenimiento de los sumideros, cajones, rejillas transversales de las vías; a fin de evitar las inundaciones en las vías públicas, facilitar el curso normal de las aguas y evitar olores desagradables.		Disposición y Trabajo en equipo. Calidad y confianza en el trabajo	Fuerza estática. Habilidad manual.
Realizar la desobstrucción de las redes internas centrales del sistema de alcantarillado como son : sumideros, pozos y colectores; a fin de facilitar el paso de aguas lluvias y servidas.		Selección de equipo. Trabajo en equipo.	Fuerza estática. Habilidad manual.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Primer Nivel	Primaria	Primaria

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Charlas sobre Seguridad Industrial y Salud ocupacional	4

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Leyes y regulaciones	Seguridad Industrial.	X	X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución, Departamentos y Unidades.		X

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Pala, pico, barra, combo, puntas, varilla de sondaje, pitón, manguera, machete, serrucho.	X	X

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	
2. Especificidad de la experiencia:	No requiere experiencia para este cargo

11. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Realizar la desobstrucción de las redes internas centrales del sistema de alcantarillado como son: sumideros, pozos y colectores; a fin de facilitar el paso de aguas lluvias y servidas.	5	4	4	21	SI
Realizar el mantenimiento de los sumideros, cajones, rejillas transversales de las vías; a fin de evitar las inundaciones en las vías públicas, facilitar el curso normal de las aguas y evitar olores desagradables.	5	4	4	21	SI
Limpiar y desalojar los materiales en las quebradas y cunetas de vías publicas	5	3	4	17	SI
Colaborar en otras actividades solicitadas por el Jefe inmediato dentro de su ámbito de competencia.	4	3	3	13	NO

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	PEON		
Organización / División :	DPTO. CAPTACIONES Y CONDUCCIONES. DPTO. DE ALCANTARILLADO. DPTO. DE DISTRIBUCION. DPTO. DE PRODUCCION. PROYECTO RIOS ORIENTALES. SUBGERENCIA DE SANEAMIENTO.	Departamento / Unidad:	DEPARTAMENTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES. UNID. SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES. UNID. SISTEMA MICA QUITO SUR. UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO. UNID. SISTEMA PITA CONDUCC. ORIENTALES. UNID. OPERACIONES CENTRO. UNID. OPERACIONES NORTE. UNID. OPERACIONES PLUVIALES. UNID. OPERACIONES SUR. DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCION. UNID. MANTENIMIENTO ELECTRO-MECANICO. UNID. OPERACIONES PARROQ. NORTE. UNID. OPERACIONES PARROQ. ORIENTALES. UNID. OPERACIONES PARROQ. SURORIENT.. UNID. SISTEMA EL PLACER. UNID. SISTEMA EL TROJE. UNID. SISTEMA PUENGASI. UNID. SISTEMAS MENORES. PROYECTO RIOS ORIENTALES_. DPTO.

			DE ALCANTARILLADO.
Número ocupantes:	167	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:	DIRECTOR UNIDAD EJECUTORA, ESPECIALISTA DE DISTRIBUCIÓN, FUNCIONARIO DE DISTRIBUCIÓN, FUNCIONARIO DE DISTRITO DE DISTRIBUCIÓN, FUNCIONARIO DE ESTUDIOS ALCANTARILLADO, FUNCIONARIO DE SISTEMAS HIDROELECTRICOS Y CONDUCCIONES, FUNCIONARIO DE UNIDAD OPERATIVA DE ALCANTARILLADO, JEFE DE SISTEMA DE PLANTAS DE TRATAMIENTO, JEFE DE SISTEMAS MENORES, JEFE UNIDAD DE CAPTACIONES Y CONDUCCIONES (ORIENTALES, OCCIDENTALES), JEFE UNIDAD DE MANTENIMIENTO ELECTROMECAÁNICO, JEFE UNIDAD DE OPERACIONES DE ALCANTARILLADO (NORTE, SUR, CENTRO), JEFE UNIDAD DE OPERACIONES PLUVIALES, JEFE UNIDAD DISTRITO DE DISTRIBUCION,		
Cargo supervisado:			

2. Misión del cargo:

Realizar tareas manuales para la construcción reparación y mantenimiento de tuberías de agua potable y alcantarillado, aducciones y conducciones, así como también todo tipo de obra civil, utilizando herramientas manuales.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Apoyar al operador o conductor de vehículo liviano o pesado en la operación y mantenimiento, a fin de guiar las labores de conducción y velar por el buen funcionamiento	EPMAPS	Nivel de seguridad.	$(\text{Horas hombre trabajadas} - \text{número de accidentes} / \text{horas hombre trabajadas}) * 100$	95	Porcentaje

del equipo					
Realizar el mantenimiento de áreas verdes, corte de césped, en las diferentes Unidades Operativas, para el normal funcionamiento de los servicios de distribución de agua potable y alcantarillado.	EPMAPS	Satisfacción del cliente interno.	(Nivel de satisfacción actual / nivel de satisfacción de base)*100	85	Porcentaje
Realizar tareas manuales para la construcción, reparación y mantenimiento de tuberías de agua potable, alcantarillado, aducciones y conducciones, así como todo tipo de obra civil, utilizando herramientas manuales.	EPfMAPS	Oportunidad. Eficacia en las tareas manuales.	(Tiempo ejecutado para la entrega del requerimiento / Tiempo establecido)*100 (# de tareas manuales realizadas / # de tareas manuales solicitadas)*100	100 100	Porcentaje Porcentaje

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Apoyar al operador o conductor de vehículo liviano o pesado en la operación y mantenimiento, a fin de guiar las labores de conducción y velar por el buen funcionamiento del equipo	Mecánica automotriz básica.	Valor del Servicio Disposición y Trabajo en equipo.	Habilidad manual. Orientación a resultados.
Realizar el mantenimiento de	Mantenimiento de	Valor de	Habilidad

áreas verdes, corte de césped, en las diferentes Unidades Operativas, para el normal funcionamiento de los servicios de distribución de agua potable y alcantarillado.	áreas verdes.	servicio. Disposición y Trabajo en equipo.	manual. Vigor físico.
Realizar tareas manuales para la construcción, reparación y mantenimiento de tuberías de agua potable, alcantarillado, aducciones y conducciones, así como todo tipo de obra civil, utilizando herramientas manuales.	Fontanería. Albañilería.	Calidad y confianza en el trabajo. Disposición y Trabajo en equipo.	Coordinación de extremidades. Coordinación gruesa del cuerpo. Vigor físico.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Título Primer Nivel	Primaria	Primaria

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Conocimientos básicos de albañilería	16 Horas
Conocimientos básicos de plomería	16 Horas
Seguridad industrial y salud ocupacional	4 Horas

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Albañilería	X	X
Plomería	X	X

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc)	Pala, pico, azadón, barra, serrucho, bailejo, carretilla,	X	

	plomada, nivel, escuadra, llave de pico, llave de tubo.		
--	---	--	--

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	6 meses
2. Especificidad de la experiencia:	Construcción y mantenimiento de obras y servicios

11. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores:	Baja complejidad: la actividad

		cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades				
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades				
Actividades del cargo			FR	CE	CM	Total	Esencial
Realizar tareas manuales para la construcción, reparación y mantenimiento de tuberías de agua potable, alcantarillado, aducciones y conducciones, así como todo tipo de obra civil, utilizando herramientas manuales.			5	3	3	14	SI
Realizar el mantenimiento de áreas verdes, corte de césped, en las diferentes Unidades Operativas, para el normal funcionamiento de los servicios de distribución de agua potable y alcantarillado.			4	3	2	10	SI
Apoyar al operador o conductor de vehículo liviano o pesado en la operación y mantenimiento, a fin de guiar las labores de conducción y velar por el buen funcionamiento del equipo			4	2	2	8	SI
Realizar otras actividades dispuestas por el Jefe y que tengan directa relación con el ámbito de su competencia.			5	3	2	11	NO

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	OPERADOR DE EQUIPO DE PERFORACION		
Organización /	DPTO.	Departamento /	DEPARTAMENTO

División :	ACUIFEROS. DPTO. DE ALCANTARILLADO.	Unidad:	ACUIFEROS. UNID. OPERACIONES SUR.
Número ocupantes:	2	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:	FUNCIONARIO 4 DEL ACUÍFERO DE QUITO UNIDAD TÉCNICA, FUNCIONARIO DE ESTUDIOS ALCANTARILLADO, JEFE ACUÍFERO QUITO,		
Cargo supervisado:			

2. Misión del cargo:

Operar y mantener el equipo de perforación de pozos y de pruebas de bombeo, para extracción de agua subterránea en todos los procesos de campo dando cumplimiento a las Normas y Especificaciones técnicas aplicables.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Colaborar en la toma y registro de datos durante las pruebas de bombeo, a fin de proporcionar la información necesaria para determinar el caudal óptimo de explotación del pozo	Clientes internos	Eficacia del servicio actividad.	(Servicios actividades realizadas/ servicios actividades programadas)*100	100	Porcentaje
Ejecutar actividades de limpieza de pozos de agua, mantenimiento y	Clientes internos	Eficiencia de uso de recursos,	(Horas totales disponibles-horas inactividad/ horas	100	Porcentaje

reparación rutinaria del equipo de perforación, herramientas y accesorios a fin de precautelar su buen estado de conservación y funcionamiento.		maquinaria y equipos.	totales disponibles)+100		
Operar y conducir el equipo de perforación de pozos de agua subterránea.	Cliente externo e interno	Eficacia en la ejecución de trabajos.	(# de trabajos ejecutados/# Total de trabajos programados)*100	100	Porcentaje

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Colaborar en la toma y registro de datos durante las pruebas de bombeo, a fin de proporcionar la información necesaria para determinar el caudal óptimo de explotación del pozo		Disposición y trabajo en equipo Responsabilidad sobre los actos	Orientación espacial.
Ejecutar actividades de limpieza de pozos de agua, mantenimiento y reparación rutinaria del equipo de perforación, herramientas y accesorios a fin de precautelar su buen estado de conservación y funcionamiento.	Técnicas de Mantenimiento Preventivo.	Calidad y confianza en el trabajo	Control de precisión. Orientación espacial. Orientación a resultados.
Operar y conducir el equipo de perforación de pozos de agua subterránea.		Responsabilidad sobre los actos	Control de precisión. Velocidad del movimiento de

			los miembros.
--	--	--	---------------

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Título Segundo Nivel	Bachiller	Polivalente, mecánica

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Mantenimiento de maquinaria pesada	20 Horas
Seguridad Industrial	4 Horas
Perforación de pozos	20 Horas

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Técnicas de Mantenimiento Preventivo	X	X

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento	Requerimiento de
----------------------------	-------------	---------------	------------------

		de selección	capacitación
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área y planes operativos.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución		X

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Operar vehículos, Equipos, maquinaria y/o herramientas	Equipo de perforación, compresor, sonda eléctrica, suelda eléctrica, equipo de resistividad. Equipo de perforación de pozos	X	X

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 año
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en perforación de pozos o mantenimiento mecánico

11. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
Actividades del cargo		FR	CE	CM	Total	Esencial
Operar y conducir el equipo de perforación de pozos de agua subterránea.		5	4	5	25	SI
Ejecutar actividades de limpieza de pozos de agua, mantenimiento y reparación rutinaria del equipo de perforación, herramientas y accesorios a fin de precautelar su buen estado de conservación y funcionamiento.		2	4	3	14	SI
Colaborar en la toma y registro de datos durante las pruebas de bombeo, a fin de proporcionar la información necesaria para determinar el caudal óptimo de explotación del pozo		1	2	3	7	SI

MATRIZ JEFE INMEDIATO - PESO 60%

METODOLOGIA 360°

FORMULARIO PARA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO

**AYUDANTE DE
EQUIPO
CAMINERO Y
PESADO**

PUESTO:

DATOS DEL SERVIDOR

Gerencia : _____

Departamento: _____

Unidad: _____

Apellidos y Nombres del Servidor
(Evaluado):

Apellido y nombre del jefe inmediato o
superior inmediato (Evaluador):

Periodo de Evaluación
(dd/mm/aaaa)

Desde : ene-12

Hasta:

dic-12

INDICADOR DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO (proporcionado por la Gerencia de Planificación) - PESO 20%

sobre 100%

**PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN CLIENTE
EXTERNO AÑO 2012**

89%

EVALUACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES (ROF) - PESO 40 %

Instrucciones: Analice el nivel de aporte del colaborador en el cumplimiento de las responsabilidades y atribuciones determinadas en el Reglamento Orgánico Funcional de su Unidad

Descripción de Responsabilidades	Supera altamente	A veces supera las	Cumple con lo solicitado	A veces cumple lo solicitado	No cumple lo solicitado
----------------------------------	------------------	--------------------	--------------------------	------------------------------	-------------------------

	las expectativa s	expectativa s			
Colaborar en la carga y descarga de materiales, equipos, herramientas y maquinaria, a fin de transportar y descargar en los sitios dispuestos para la ejecución de los trabajos					
Colaborar en la revisión del estado general de la maquinaria, verificar el nivel y aprovisionamiento de agua, aceite, gasolina líquidos lubricantes, a fin de asegurar su adecuado funcionamiento					
Guiar al operador en la conducción del equipo, a fin de que realice las maniobras correctas y prevenir peligros que se puedan presentar, asegurando la integridad del operador y la carga					
PORCENTAJE OBTENIDO %					

EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS - PESO 20%

Comportamiento	Descripción	5	4	3	2	1
Relación entre conocimiento y trabajo	Capacidad de análisis y toma de conciencia sobre las habilidades, destrezas y valores propios y grupales para realizar con idoneidad y eficiencia el trabajo. Asumir con objetividad la crítica y la necesidad de cambio, enfrentando los miedos y los obstáculos.	Toma conciencia sobre sus fortalezas y debilidades y actúa en base a las mismas. Se encuentra en constante búsqueda de conocimiento y mejora de sus procesos, lo que le permitirá desarrollarse profesional y personalmente. Transfiere y comparte su conocimiento a la organización.	Busca frecuentemente su desarrollo profesional y personal. Identifica oportunamente los problemas que se pueden generar en su área. Transfiere su conocimiento y experiencia a su grupo de trabajo.	Su desarrollo se basa en la capacitación proporcionada por la empresa. Ocasionalmente identifica problemas o riesgos potenciales en su área.	Rara vez busca su desarrollo personal. Le cuesta poner en práctica el conocimiento aprendido a su puesto de trabajo.	No busca su desarrollo, se mantiene en su sitio de confort. No transfiere los conocimientos adquiridos a su puesto de trabajo.
MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO						
RESPONSABILIDAD SOBRE LOS ACTOS	Conducta del ser humano que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad, coherencia, eliminando la simulación y las inseguridades en todo ámbito profesional y personal, estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo situaciones de extrema	Actúa en concordancia con sus valores a pesar de tener presión sobre los mismos. No continúa con un trabajo, producto o servicio que está asociado a una práctica cuestionable o poco ética.	Es coherente con sus acciones posee firmeza y postura. Conoce y aplica las normativas de la empresa a sus procesos. Dice la verdad aunque sea difícil hacerlo. Hace lo que dice.	Admite haber cometido un error. Se esfuerza por aplicar las normativas de la empresa.	Rara vez admite sus errores. Quedan dudas sobre su comportamiento ético.	No admite sus errores. Realiza trabajos o actividades asociadas a una práctica cuestionable.

	presión. Actuar en coherencia con los principios y valores.					
MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO						
DISPOSICIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	Significa asumir con actitud positiva respecto a las actividades y tareas. Se identifica y trabaja en cooperación con otros, promoviendo la participación activa y el intercambio de conocimientos y valores para la consecución de metas y/u objetivos. Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: Lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esto sea real la actitud debe ser genuina.	Muestra conductas avanzadas de trabajo en equipo como: participación de metas comunes, involucramiento en tareas compartidas, clarificación de papeles en el equipo, interdependiente de tareas, aportes significativos, solución grupal de problemas, aportes para solucionar los conflictos del grupo, acciones orientadas a motivar y cohesionar el espíritu de grupo.	Coordina sus tareas con los demás. Apoya a los demás y prevalece un estilo de cooperación, involucramiento e interdependencia, posee buen espíritu de colaboración, perseverante en su accionar para cumplir con los objetivos	En general comparte información y coordina sus tareas. Sin embargo, pudiera participar aún mas o pudiera involucrarse aún más. Si bien ayuda a otros, pudiera hacerlo de una manera más efectiva. Colabora normalmente mantiene su ritmo de trabajo aunque siempre necesita que sus superiores y compañeros lo motiven para apoyar un poco mas	Muestra resistencia a colaborar y trabajar de manera coordinada. Prevalece un estilo individualista. Rara vez ayuda. Colabora poco, hace lo que le piden sin mostrar mayor espíritu de apoyo.	Trabaja solo o evita trabajar con los demás. Busca activamente situaciones de trabajo independiente. Se demuestra desinteresado y distante para trabajar con las personas. No ayuda a los demás, no colabora, no evidencia ningún interés por apoyar a sus superiores y compañeros, mantiene siempre una actitud reactiva y es negativo ante cualquier situación.

MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO					
PORCENTAJE OBTENIDO					

En razón de la calificación asignada, describa cual ha sido el desempeño o actitud de su evaluado en este semestre; así mismo proporcione las recomendaciones que Usted cree pertinentes para la mejora del desempeño y la actitud; recuerde que esta descripción debe ser consistente con la calificación que le asigno.

EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS - PESO 20%					
Descripción de Comportamientos	5	4	3	2	1
Valor del Servicio	Toma conciencia sobre sus fortalezas y debilidades y actúa en base a las mismas. Se encuentra en constante búsqueda de conocimiento y mejora de sus procesos, lo que le permitirá desarrollarse profesional y personalmente. Transfiere y comparte su conocimiento a la organización.	Busca frecuentemente su desarrollo profesional y personal. Identifica oportunamente los problemas que se pueden generar en su área. Transfiere su conocimiento y experiencia a su grupo de trabajo.	Su desarrollo se basa en la capacitación proporcionada por la empresa. Ocasionalmente identifica problemas o riesgos potenciales en su área.	Rara vez busca su desarrollo personal. Le cuesta poner en práctica el conocimiento aprendido a su puesto de trabajo.	No busca su desarrollo, se mantiene en su sitio de confort. No transfiere los conocimientos adquiridos a su puesto de trabajo.
MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO					

Responsabilidad sobre los actos	Actúa en concordancia con sus valores a pesar de tener presión sobre los mismos. No continúa con un trabajo, producto o servicio que está asociado a una práctica cuestionable o poco ética.	Es coherente con sus acciones posee firmeza y postura. Conoce y aplica las normativas de la empresa a sus procesos. Dice la verdad aunque sea difícil hacerlo. Hace lo que dice.	Admite haber cometido un error. Se esfuerza por aplicar las normativas de la empresa.	Rara vez admite sus errores. Quedan dudas sobre su comportamiento ético.	No admite sus errores. Realiza trabajos o actividades asociadas a una práctica cuestionable.
MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO					
Disposición y Trabajo en equipo	Muestra conductas avanzadas de trabajo en equipo como: participación de metas comunes, involucramiento en tareas compartidas, clarificación de papeles en el equipo, interdependiente de tareas, aportes significativos, solución grupal de problemas, aportes para solucionar los conflictos del grupo, acciones orientadas a motivar y cohesionar el espíritu de grupo.	Coordina sus tareas con los demás. Apoya a los demás y prevalece un estilo de cooperación, involucramiento e interdependencia, posee buen espíritu de colaboración, perseverante en su accionar para cumplir con los objetivos	En general comparte información y coordina sus tareas. Sin embargo, pudiera participar aún más o pudiera involucrarse aún más. Si bien ayuda a otros, pudiera hacerlo de una manera más efectiva. Colabora normalmente mantiene su ritmo de trabajo aunque siempre necesita que sus superiores y compañeros lo motiven para apoyar un poco más	Muestra resistencia a colaborar y trabajar de manera coordinada. Prevalece un estilo individualista. Rara vez ayuda. Colabora poco, hace lo que le piden sin mostrar mayor espíritu de apoyo.	Trabaja solo o evita trabajar con los demás. Busca activamente situaciones de trabajo independiente. Se demuestra desinteresado y distante para trabajar con las personas. No ayuda a los demás. no colabora, no evidencia ningún interés por apoyar a sus superiores y compañeros, mantiene siempre una actitud reactiva y es negativo ante cualquier situación.
MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO					
PORCENTAJE OBTENIDO					
Describe los aspectos y oportunidades de mejora que deben ser considerados por el evaluado para mejorar la relación con el par					

TOTAL OBTENIDO SOBRE 10%	0%
PORCENTAJE SOBRE 100%	0%
CALIFICACIÓN CUALITATIVA	

TOTAL OBTENIDO SOBRE 60%	
PORCENTAJE SOBRE 100%	0%
CALIFICACIÓN CUALITATIVA	

MATRIZ AUTOEVALUACIÓN - 10%

METODOLOGIA 360°

FORMULARIO PARA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

PUESTO: CHOFER DE TANQUERO

DATOS DEL SERVIDOR

Gerencia : _____

Departamento _____

: _____

Unidad: _____

Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):

Apellido y nombre del jefe inmediato o superior inmediato (Evaluador):

Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa)

Desde :

ene-12

Hasta:

dic

-12

EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS - PESO 20%

Descripción de Comportamientos	5	4	3	2	1
Valor del Servicio	Toma conciencia sobre sus fortalezas y debilidades y actúa en base a las mismas. Se encuentra en constante búsqueda de conocimiento y mejora de sus procesos, lo que le permitirá desarrollarse profesional y personalmente. Transfiere y comparte su conocimiento a la organización.	Busca frecuentemente su desarrollo profesional y personal. Identifica oportunamente los problemas que se pueden generar en su área. Transfiere su conocimiento y experiencia a su grupo de trabajo.	Su desarrollo se basa en la capacitación proporcionada por la empresa. Ocasionalmente identifica problemas o riesgos potenciales en su área.	Rara vez busca su desarrollo personal. Le cuesta poner en práctica el conocimiento aprendido a su puesto de trabajo.	No busca su desarrollo, se mantiene en su sitio de confort. No transfiere los conocimientos adquiridos a su puesto de trabajo.
MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO					
Responsabilidad sobre los actos	Actúa en concordancia con sus valores a pesar de tener presión sobre los mismos. No continúa con un trabajo, producto o servicio que está asociado a una práctica cuestionable o poco ética.	Es coherente con sus acciones posee firmeza y postura. Conoce y aplica las normativas de la empresa a sus procesos. Dice la verdad aunque sea difícil hacerlo. Hace lo que dice.	Admite haber cometido un error. Se esfuerza por aplicar los normativas de la empresa.	Rara vez admite sus errores. Quedan dudas sobre su comportamiento ético.	No admite sus errores. Realiza trabajos o actividades asociadas a una práctica cuestionable.
MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO					

<p align="center">Disposición y Trabajo en equipo</p>	<p>Muestra conductas avanzadas de trabajo en equipo como: participación de metas comunes, involucramiento en tareas compartidas, clarificación de papeles en el equipo, interdependiente de tareas, aportes significativos, solución grupal de problemas, aportes para solucionar los conflictos del grupo, acciones orientadas a motivar y cohesionar el espíritu de grupo.</p>	<p>Coordina sus tareas con los demás. Apoya a los demás y prevalece un estilo de cooperación, involucramiento e interdependencia, posee buen espíritu de colaboración, perseverante en su accionar para cumplir con los objetivos</p>	<p>En general comparte información y coordina sus tareas. Sin embargo, pudiera participar aún mas o pudiera involucrarse aún más. Si bien ayuda a otros, pudiera hacerlo de una manera más efectiva. Colabora normalmente mantiene su ritmo de trabajo aunque siempre necesita que sus superiores y compañeros lo motiven para apoyar un poco mas</p>	<p>Muestra resistencia a colaborar y trabajar de manera coordinada. Prevalece un estilo individualista. Rara vez ayuda. Colabora poco, hace lo que le piden sin mostrar mayor espíritu de apoyo.</p>	<p>Trabaja solo o evita trabajar con los demás. Busca activamente situaciones de trabajo independiente. Se demuestra desinteresado y distante para trabajar con las personas. No ayuda a los demás. no colabora , no evidencia ningún interés por apoyar a sus superiores y compañeros, mantiene siempre una actitud reactiva y es negativo ante cualquier situación.</p>
<p>MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO</p>					
<p align="center">PORCENTAJE OBTENIDO</p>					

Describa los aspectos y oportunidades de mejora que usted ha identificado en su desempeño.

<p align="center">TOTAL OBTENIDO SOBRE 10%</p>	<p align="center">0%</p>
<p align="center">PORCENTAJE SOBRE 100%</p>	<p align="center">0%</p>
<p align="center">CALIFICACIÓN CUALITATIVA</p>	

EJEMPLO MATRIZ JEFE INMEDIATO - PESO 60%

METODOLOGIA 360° SERVIDORES LOEP

FORMULARIO PARA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO

PUESTO: CHOFER DE TANQUERO

DATOS DEL SERVIDOR

Gerencia : _____

Departamento: _____

Unidad: _____

Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado): _____

Apellido y nombre del jefe inmediato o superior inmediato (Evaluador): _____

Periodo de Evaluación
(dd/mm/aaaa)

Desde : ene-12

Hasta: dic-12

INDICADOR DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO (proporcionado por la Gerencia de Planificación) - PESO 20%

sobre 100%

PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN CLIENTE EXTERNO AÑO 2012

89%

EVALUACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES (ROF) - PESO 40 %

Instrucciones: Analice el nivel de aporte del colaborador en el cumplimiento de las responsabilidades y atribuciones determinadas en el Reglamento Orgánico Funcional de su Unidad

Descripción de Responsabilidades	Supera altamente las expectativas	A veces supera las expectativas	Cumple con lo solicitado	A veces cumple lo solicitado	No cumple lo solicitado
----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	--------------------------	------------------------------	-------------------------

Abstraer de los hidrantes el agua potable y transportar hacia los barrios establecidos en el cronograma para su respectivo abastecimiento.					
Apoyar en la coordinación con los representantes de los barrios urbanos, marginales y parroquias rurales para la distribución del agua potable					
Conducir el vehículo tanquero, a fin de abastecer de agua potable a los barrios urbanos, marginales y parroquias rurales que no disponen de este servicio, a través de órdenes de trabajo y de acuerdo al cronograma establecido.					
PORCENTAJE OBTENIDO %					

EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS - PESO 20%						
Comportamiento	Descripción	5	4	3	2	1

VALOR DEL SERVICIO	Implica esforzarse por entender las expectativas y necesidades de las personas y las demandas sociales. Significa esforzarse por conocer y ayudar a resolver los problemas de las otras personas de la Empresa. Es la actitud sincera de ponerse en el lugar del otro.	Se responsabiliza y compromete personalmente a subsanar sin excusas y en el menor tiempo posible, los problemas de las personas, le lleva la solución, adecúa los productos y servicios disponibles a esas necesidades.	Busca información sobre las verdaderas necesidades latentes, no explícitas; es decir, indaga más allá de las necesidades que la persona le manifestó en un principio y canaliza las posibles soluciones.	Hace esfuerzos concretos procurando "que las cosas le funcionen mejor de algún modo".	Le resulta difícil conocer el nivel de satisfacción de las personas. Mantiene una comunicación limitada la cual no le permite identificar aspectos de mejora.	Es indiferente a las expectativas de las personas. No da información sobre los trámites y proyectos/asuntos, y, no indaga sobre los problemas no expresados y menos evidentes del cliente. Responde a las preguntas, quejas o problemas de las personas de manera hostil o agresiva.
MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO						
RESPONSABILIDAD SOBRE LOS ACTOS	Conducta del ser humano que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad, coherencia, eliminando la simulación y las inseguridades en todo ámbito profesional y personal, estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo situaciones de extrema presión. Actuar en coherencia con los principios y valores.	Actúa en concordancia con sus valores a pesar de tener presión sobre los mismos. No continúa con un trabajo, producto o servicio que está asociado a una práctica cuestionable o poco ética.	Es coherente con sus acciones posee firmeza y postura. Conoce y aplica las normativas de la empresa a sus procesos. Dice la verdad aunque sea difícil hacerlo. Hace lo que dice.	Admite haber cometido un error. Se esfuerza por aplicar los normativas de la empresa.	Rara vez admite sus errores. Quedan dudas sobre su comportamiento ético.	No admite sus errores. Realiza trabajos o actividades asociadas a una práctica cuestionable.
MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO						

DISPOSICIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	Significa asumir con actitud positiva respecto a las actividades y tareas. Se identifica y trabaja en cooperación con otros, promoviendo la participación activa y el intercambio de conocimientos y valores para la consecución de metas y/u objetivos. Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: Lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esto sea real la actitud debe ser genuina.	Muestra conductas avanzadas de trabajo en equipo como: participación de metas comunes, involucramiento en tareas compartidas, clarificación de papeles en el equipo, interdependiente de tareas, aportes significativos, solución grupal de problemas, aportes para solucionar los conflictos del grupo, acciones orientadas a motivar y cohesionar el espíritu de grupo.	Coordina sus tareas con los demás. Apoya a los demás y prevalece un estilo de cooperación, involucramiento e interdependencia, posee buen espíritu de colaboración, perseverante en su accionar para cumplir con los objetivos	En general comparte información y coordina sus tareas. Sin embargo, pudiera participar aún mas o pudiera involucrarse aún más. Si bien ayuda a otros, pudiera hacerlo de una manera más efectiva. Colabora normalmente mantiene su ritmo de trabajo aunque siempre necesita que sus superiores y compañeros lo motiven para apoyar un poco mas	Muestra resistencia a colaborar y trabajar de manera coordinada. Prevalece un estilo individualista. Rara vez ayuda. Colabora poco, hace lo que le piden sin mostrar mayor espíritu de apoyo.	Trabaja solo o evita trabajar con los demás. Busca activamente situaciones de trabajo independiente. Se demuestra desinteresado y distante para trabajar con las personas. No ayuda a los demás. no colabora , no evidencia ningún interés por apoyar a sus superiores y compañeros, mantiene siempre una actitud reactiva y es negativo ante cualquier situación.
MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO						
PORCENTAJE OBTENIDO						

En razón de la calificación asignada, describa cual ha sido el desempeño o actitud de su evaluado en este semestre; así mismo proporcione las recomendaciones que Usted cree pertinentes para la mejora del desempeño y la actitud; recuerde que esta descripción debe ser consistente con la calificación que le asigno.

TOTAL OBTENIDO SOBRE 60%	
--------------------------	--

PORCENTAJE SOBRE 100%	0%
CALIFICACIÓN CUALITATIVA	

MATRIZ - PAR 10%

METODOLOGIA 360°

FORMULARIO PARA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

PUESTO: CHOFER DE TANQUERO

DATOS DEL SERVIDOR

Gerencia : _____

Departamento : _____

Unidad: _____

Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado): _____

Apellido y nombre del jefe inmediato o superior inmediato (Evaluador): _____

Periodo de Evaluación Desde : ene-12 Hasta: dic-12

EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS - PESO 20%

Descripción de Comportamientos	5	4	3	2	1
---------------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------

<p>Valor del Servicio</p> <p>Se responsabiliza y compromete personalmente a subsanar sin excusas y en el menor tiempo posible, los problemas de las personas, le lleva la solución, adecúa los productos y servicios disponibles a esas necesidades.</p>	<p>Busca información sobre las verdaderas necesidades latentes, no explícitas; es decir, indaga más allá de las necesidades que la persona le manifestó en un principio y canaliza las posibles soluciones.</p>	<p>Hace esfuerzos concretos procurando "que las cosas le funcionen mejor de algún modo".</p>	<p>Le resulta difícil conocer el nivel de satisfacción de las personas. Mantiene una comunicación limitada la cual no le permite identificar aspectos de mejora.</p>	<p>Es indiferente a las expectativas de las personas. No da información sobre los trámites y proyectos/asuntos, y, no indaga sobre los problemas no expresados y menos evidentes del cliente. Responde a las preguntas, quejas o problemas de las personas de manera hostil o agresiva.</p>
<p>MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO</p>				
<p>Responsabilidad sobre los actos</p> <p>Actúa en concordancia con sus valores a pesar de tener presión sobre los mismos. No continúa con un trabajo, producto o servicio que está asociado a una práctica cuestionable o poco ética.</p>	<p>Es coherente con sus acciones posee firmeza y postura. Conoce y aplica las normativas de la empresa a sus procesos. Dice la verdad aunque sea difícil hacerlo. Hace lo que dice.</p>	<p>Admite haber cometido un error. Se esfuerza por aplicar las normativas de la empresa.</p>	<p>Rara vez admite sus errores. Quedan dudas sobre su comportamiento ético.</p>	<p>No admite sus errores. Realiza trabajos o actividades asociadas a una práctica cuestionable.</p>
<p>MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO</p>				

<p>Disposición y Trabajo en equipo</p> <p>Muestra conductas avanzadas de trabajo en equipo como: participación de metas comunes, involucramiento en tareas compartidas, clarificación de papeles en el equipo, interdependiente de tareas, aportes significativos, solución grupal de problemas, aportes para solucionar los conflictos del grupo, acciones orientadas a motivar y cohesionar el espíritu de grupo.</p>	<p>Coordina sus tareas con los demás. Apoya a los demás y prevalece un estilo de cooperación, involucramiento e interdependencia, posee buen espíritu de colaboración, perseverante en su accionar para cumplir con los objetivos</p>	<p>En general comparte información y coordina sus tareas. Sin embargo, pudiera participar aún mas o pudiera involucrarse aún más. Si bien ayuda a otros, pudiera hacerlo de una manera más efectiva. Colabora normalmente mantiene su ritmo de trabajo aunque siempre necesita que sus superiores y compañeros lo motiven para apoyar un poco mas</p>	<p>Muestra resistencia a colaborar y trabajar de manera coordinada. Prevalece un estilo individualista. Rara vez ayuda. Colabora poco, hace lo que le piden sin mostrar mayor espíritu de apoyo.</p>	<p>Trabaja solo o evita trabajar con los demás. Busca activamente situaciones de trabajo independiente. Se demuestra desinteresado y distante para trabajar con las personas. No ayuda a los demás. no colabora , no evidencia ningún interés por apoyar a sus superiores y compañeros, mantiene siempre una actitud reactiva y es negativo ante cualquier situación.</p>
<p>MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO</p>				
<p>PORCENTAJE OBTENIDO</p>				

Describa los aspectos y oportunidades de mejora que deben ser considerados por el evaluado para mejorar la relación con el par

<p>TOTAL OBTENIDO SOBRE 10%</p>	<p>0%</p>
<p>PORCENTAJE SOBRE 100%</p>	<p>0%</p>
<p>CALIFICACIÓN CUALITATIVA</p>	

MATRIZ AUTOEVALUACIÓN - 10%

METODOLOGIA 360°

FORMULARIO PARA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

PUESTO: CHOFER DE TANQUERO

DATOS DEL SERVIDOR

Gerencia : _____

Departamento _____

: _____

Unidad:

Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado): _____

Apellido y nombre del jefe inmediato o superior

inmediato (Evaluador): _____

Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa)

Desde :

ene-12

Hasta:

dic
-12

EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS - PESO 20%

Descripción de Comportamientos	5	4	3	2	1
--------------------------------	---	---	---	---	---

<p>Valor del Servicio</p>	<p>Se responsabiliza y compromete personalmente a subsanar sin excusas y en el menor tiempo posible, los problemas de las personas, le lleva la solución, adecúa los productos y servicios disponibles a esas necesidades.</p>	<p>Busca información sobre las verdaderas necesidades latentes, no explícitas; es decir, indaga más allá de las necesidades que la persona le manifestó en un principio y canaliza las posibles soluciones.</p>	<p>Hace esfuerzos concretos procurando "que las cosas le funcionen mejor de algún modo".</p>	<p>Le resulta difícil conocer el nivel de satisfacción de las personas. Mantiene una comunicación limitada la cual no le permite identificar aspectos de mejora.</p>	<p>Es indiferente a las expectativas de las personas. No da información sobre los trámites y proyectos/asuntos, y, no indaga sobre los problemas no expresados y menos evidentes del cliente. Responde a las preguntas, quejas o problemas de las personas de manera hostil o agresiva.</p>
<p>MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO</p>					
<p>Responsabilidad sobre los actos</p>	<p>Actúa en concordancia con sus valores a pesar de tener presión sobre los mismos. No continúa con un trabajo, producto o servicio que está asociado a una práctica cuestionable o poco ética.</p>	<p>Es coherente con sus acciones posee firmeza y postura. Conoce y aplica las normativas de la empresa a sus procesos. Dice la verdad aunque sea difícil hacerlo. Hace lo que dice.</p>	<p>Admite haber cometido un error. Se esfuerza por aplicar los normativas de la empresa.</p>	<p>Rara vez admite sus errores. Quedan dudas sobre su comportamiento ético.</p>	<p>No admite sus errores. Realiza trabajos o actividades asociadas a una práctica cuestionable.</p>
<p>MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO</p>					

<p align="center">Disposición y Trabajo en equipo</p>	<p>Muestra conductas avanzadas de trabajo en equipo como: participación de metas comunes, involucramiento en tareas compartidas, clarificación de papeles en el equipo, interdependiente de tareas, aportes significativos, solución grupal de problemas, aportes para solucionar los conflictos del grupo, acciones orientadas a motivar y cohesionar el espíritu de grupo.</p>	<p>Coordina sus tareas con los demás. Apoya a los demás y prevalece un estilo de cooperación, involucramiento e interdependencia, posee buen espíritu de colaboración, perseverante en su accionar para cumplir con los objetivos</p>	<p>En general comparte información y coordina sus tareas. Sin embargo, pudiera participar aún mas o pudiera involucrarse aún más. Si bien ayuda a otros, pudiera hacerlo de una manera más efectiva. Colabora normalmente mantiene su ritmo de trabajo aunque siempre necesita que sus superiores y compañeros lo motiven para apoyar un poco mas</p>	<p>Muestra resistencia a colaborar y trabajar de manera coordinada. Prevalece un estilo individualista. Rara vez ayuda. Colabora poco, hace lo que le piden sin mostrar mayor espíritu de apoyo.</p>	<p>Trabaja solo o evita trabajar con los demás. Busca activamente situaciones de trabajo independiente. Se demuestra desinteresado y distante para trabajar con las personas. No ayuda a los demás. no colabora , no evidencia ningún interés por apoyar a sus superiores y compañeros, mantiene siempre una actitud reactiva y es negativo ante cualquier situación.</p>
<p>MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO</p>					
<p align="center">PORCENTAJE OBTENIDO</p>					

Describa los aspectos y oportunidades de mejora que usted ha identificado en su desempeño.

<p align="center">TOTAL OBTENIDO SOBRE 10%</p>	<p align="center">0%</p>
<p align="center">PORCENTAJE SOBRE 100%</p>	<p align="center">0%</p>
<p align="center">CALIFICACIÓN CUALITATIVA</p>	

MATRIZ JEFE INMEDIATO - PESO 60%

METODOLOGIA 360°

FORMULARIO PARA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO

PUESTO: CHOFER

DATOS DEL SERVIDOR

Gerencia : _____

Departamento: _____

Unidad: _____

Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado): _____

Apellido y nombre del jefe inmediato o superior inmediato (Evaluador): _____

Periodo de Evaluación

(dd/mm/aaaa)

Desde :

ene-12

Hasta:

dic-12

INDICADOR DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO (proporcionado por la Gerencia de Planificación) - PESO 20%

sobre 100%

PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN CLIENTE EXTERNO AÑO 2012

89%

EVALUACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES (ROF) - PESO 40 %

Instrucciones: Analice el nivel de aporte del colaborador en el cumplimiento de las responsabilidades y atribuciones determinadas en el Reglamento Orgánico Funcional

Unidad

Descripción de Responsabilidades	Supera altamente las expectativas	A veces supera las expectativas	Cumple con lo solicitado	A veces cumple lo solicitado	No cumple lo
----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------

Colaborar en otras actividades necesarias, con el propósito de aligerar las emergencias, tales como: manejo de bombas, compactadoras, operación de hidrantes y válvulas, u otras actividades de apoyo asignadas por el jefe					
Revisar y verificar las condiciones de funcionamiento del vehículo; a fin de asegurar la disponibilidad y seguridad para su movilización.					
Trasladar al personal de la Empresa, transportar y custodiar bienes materiales y herramientas, realizar trámites diversos de carácter oficial en base a las disposiciones y orden de circulación correspondiente; a fin de prestar los servicios solicitados.					
PORCENTAJE OBTENIDO %					

EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS - PESO 20%						
Comportamiento	Descripción	5	4	3	2	1

Valor del Servicio	Implica esforzarse por entender las expectativas y necesidades de las personas y las demandas sociales. Significa esforzarse por conocer y ayudar a resolver los problemas de las otras personas de la Empresa. Es la actitud sincera de ponerse en el lugar del otro.	Se responsabiliza y compromete personalmente a subsanar sin excusas y en el menor tiempo posible, los problemas de las personas, le lleva la solución, adecúa los productos y servicios disponibles a esas necesidades.	Busca información sobre las verdaderas necesidades latentes, no explícitas; es decir, indaga más allá de las necesidades que la persona le manifestó en un principio y canaliza las posibles soluciones.	Hace esfuerzos concretos procurando "que las cosas le funcionen mejor de algún modo".	Le resulta difícil conocer el nivel de satisfacción de las personas. Mantiene una comunicación limitada la cual no le permite identificar aspectos de mejora.	Es indiferente a las personas. No da seguimiento sobre los trámites y proyectos/asuntos, sobre los problemas y menos evidentes. Responde a las presiones o problemas de las personas de manera hostil o agresiva.
MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO						
RESPONSABILIDAD SOBRE LOS ACTOS	Conducta del ser humano que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad, coherencia, eliminando la simulación y las inseguridades en todo ámbito profesional y personal, estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo situaciones de extrema presión. Actuar en coherencia con los principios y valores.	Actúa en concordancia con sus valores a pesar de tener presión sobre los mismos. No continúa con un trabajo, producto o servicio que está asociado a una práctica cuestionable o poco ética.	Es coherente con sus acciones posee firmeza y postura. Conoce y aplica las normativas de la empresa a sus procesos. Dice la verdad aunque sea difícil hacerlo. Hace lo que dice.	Admite haber cometido un error. Se esfuerza por aplicar los normativas de la empresa.	Rara vez admite sus errores. Quedan dudas sobre su comportamiento ético.	No admite sus errores en sus trabajos o actividades. No cuestiona una práctica cuestionable.
MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO						

DISPOSICIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	Significa asumir con actitud positiva respecto a las actividades y tareas. Se identifica y trabaja en cooperación con otros, promoviendo la participación activa y el intercambio de conocimientos y valores para la consecución de metas y/u objetivos. Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: Lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esto sea real la actitud debe ser genuina.	Muestra conductas avanzadas de trabajo en equipo como: participación de metas comunes, involucramiento en tareas compartidas, clarificación de papeles en el equipo, interdependiente de tareas, aportes significativos, solución grupal de problemas, aportes para solucionar los conflictos del grupo, acciones orientadas a motivar y cohesionar el espíritu de grupo.	Coordina sus tareas con los demás. Apoya a los demás y prevalece un estilo de cooperación, involucramiento e interdependencia, posee buen espíritu de colaboración, perseverante en su accionar para cumplir con los objetivos	En general comparte información y coordina sus tareas. Sin embargo, pudiera participar aún mas o pudiera involucrarse aún más. Si bien ayuda a otros, pudiera hacerlo de una manera más efectiva. Colabora normalmente mantiene su ritmo de trabajo aunque siempre necesita que sus superiores y compañeros lo motiven para apoyar un poco mas	Muestra resistencia a colaborar y trabajar de manera coordinada. Prevalece un estilo individualista. Rara vez ayuda. Colabora poco, hace lo que le piden sin mostrar mayor espíritu de apoyo.	Trabaja solo o evita a los demás. Busca actividades independientes. Se desinteresado y disociado al trabajar con las personas. No ayuda a los demás. No evidencia ningún tipo de apoyo a sus superiores o compañeros, mantiene una actitud reactiva ante cualquier situación.
MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO						
PORCENTAJE OBTENIDO						

En razón de la calificación asignada, describa cual ha sido el desempeño o actitud de su evaluado en este semestre; así mismo proporcione las recomendaciones que Usted cree pertinentes para la mejora del desempeño y la actitud; recuerde que esta descripción debe ser consistente con la calificación que le asigno

TOTAL OBTENIDO SOBRE 60%			
--------------------------	--	--	--

PORCENTAJE SOBRE 100%	0%
CALIFICACIÓN CUALITATIVA	

MATRIZ - PAR 10%

METODOLOGIA 360°

FORMULARIO PARA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

PUESTO: CHOFER DE TANQUERO

DATOS DEL SERVIDOR

Gerencia : _____

Departamento : _____

Unidad: _____

Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado): _____

Apellido y nombre del jefe inmediato o superior inmediato (Evaluador): _____

Periodo de Evaluación Desde : ene-12 Hasta: dic-12

EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS - PESO 20%

Descripción de Comportamientos	5	4	3	2	1

<p>Valor del Servicio</p>	<p>Toma conciencia sobre sus fortalezas y debilidades y actúa en base a las mismas. Se encuentra en constante búsqueda de conocimiento y mejora de sus procesos, lo que le permitirá desarrollarse profesional y personalmente. Transfiere y comparte su conocimiento a la organización.</p>	<p>Busca frecuentemente su desarrollo profesional y personal. Identifica oportunamente los problemas que se pueden generar en su área. Transfiere su conocimiento y experiencia a su grupo de trabajo.</p>	<p>Su desarrollo se basa en la capacitación proporcionada por la empresa. Ocasionalmente identifica problemas o riesgos potenciales en su área.</p>	<p>Rara vez busca su desarrollo personal. Le cuesta poner en práctica el conocimiento aprendido a su puesto de trabajo.</p>	<p>No busca su desarrollo, se mantiene en su sitio de confort. No transfiere los conocimientos adquiridos a su puesto de trabajo.</p>
<p>MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO</p>					
<p>Responsabilidad sobre los actos</p>	<p>Actúa en concordancia con sus valores a pesar de tener presión sobre los mismos. No continúa con un trabajo, producto o servicio que está asociado a una práctica cuestionable o poco ética.</p>	<p>Es coherente con sus acciones posee firmeza y postura. Conoce y aplica las normativas de la empresa a sus procesos. Dice la verdad aunque sea difícil hacerlo. Hace lo que dice.</p>	<p>Admite haber cometido un error. Se esfuerza por aplicar las normativas de la empresa.</p>	<p>Rara vez admite sus errores. Quedan dudas sobre su comportamiento ético.</p>	<p>No admite sus errores. Realiza trabajos o actividades asociadas a una práctica cuestionable.</p>
<p>MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO</p>					

<p align="center">Disposición y Trabajo en equipo</p>	<p>Muestra conductas avanzadas de trabajo en equipo como: participación de metas comunes, involucramiento en tareas compartidas, clarificación de papeles en el equipo, interdependiente de tareas, aportes significativos, solución grupal de problemas, aportes para solucionar los conflictos del grupo, acciones orientadas a motivar y cohesionar el espíritu de grupo.</p>	<p>Coordina sus tareas con los demás. Apoya a los demás y prevalece un estilo de cooperación, involucramiento e interdependencia, posee buen espíritu de colaboración, perseverante en su accionar para cumplir con los objetivos</p>	<p>En general comparte información y coordina sus tareas. Sin embargo, pudiera participar aún mas o pudiera involucrarse aún más. Si bien ayuda a otros, pudiera hacerlo de una manera más efectiva. Colabora normalmente mantiene su ritmo de trabajo aunque siempre necesita que sus superiores y compañeros lo motiven para apoyar un poco mas</p>	<p>Muestra resistencia a colaborar y trabajar de manera coordinada. Prevalece un estilo individualista. Rara vez ayuda. Colabora poco, hace lo que le piden sin mostrar mayor espíritu de apoyo.</p>	<p>Trabaja solo o evita trabajar con los demás. Busca activamente situaciones de trabajo independiente. Se demuestra desinteresado y distante para trabajar con las personas. No ayuda a los demás. no colabora, no evidencia ningún interés por apoyar a sus superiores y compañeros, mantiene siempre una actitud reactiva y es negativo ante cualquier situación.</p>
<p>MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO</p>					
<p align="center">PORCENTAJE OBTENIDO</p>					

Describa los aspectos y oportunidades de mejora que deben ser considerados por el evaluado para mejorar la relación con el par

<p align="center">TOTAL OBTENIDO SOBRE 10%</p>	<p align="center">0%</p>
<p align="center">PORCENTAJE SOBRE 100%</p>	<p align="center">0%</p>
<p align="center">CALIFICACIÓN CUALITATIVA</p>	

METODOLOGIA 360°

FORMULARIO PARA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

PUESTO: CHOFER DE TANQUERO

DATOS DEL SERVIDOR

Gerencia : _____

Departamento : _____

Unidad: _____

Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado): _____

Apellido y nombre del jefe inmediato o superior inmediato (Evaluador): _____

Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa) Desde : ene-12 Hasta: dic-12

EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS - PESO 20%

Descripción de Comportamientos	5	4	3	2	1
--------------------------------	---	---	---	---	---

<p>Valor del Servicio</p>	<p>Toma conciencia sobre sus fortalezas y debilidades y actúa en base a las mismas. Se encuentra en constante búsqueda de conocimiento y mejora de sus procesos, lo que le permitirá desarrollarse profesional y personalmente. Transfiere y comparte su conocimiento a la organización.</p>	<p>Busca frecuentemente su desarrollo profesional y personal. Identifica oportunamente los problemas que se pueden generar en su área. Transfiere su conocimiento y experiencia a su grupo de trabajo.</p>	<p>Su desarrollo se basa en la capacitación proporcionada por la empresa. Ocasionalmente identifica problemas o riesgos potenciales en su área.</p>	<p>Rara vez busca su desarrollo personal. Le cuesta poner en práctica el conocimiento aprendido a su puesto de trabajo.</p>	<p>No busca su desarrollo, se mantiene en su sitio de confort. No transfiere los conocimientos adquiridos a su puesto de trabajo.</p>
<p>MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO</p>					
<p>Responsabilidad sobre los actos</p>	<p>Actúa en concordancia con sus valores a pesar de tener presión sobre los mismos. No continúa con un trabajo, producto o servicio que está asociado a una práctica cuestionable o poco ética.</p>	<p>Es coherente con sus acciones posee firmeza y postura. Conoce y aplica las normativas de la empresa a sus procesos. Dice la verdad aunque sea difícil hacerlo. Hace lo que dice.</p>	<p>Admite haber cometido un error. Se esfuerza por aplicar las normativas de la empresa.</p>	<p>Rara vez admite sus errores. Quedan dudas sobre su comportamiento ético.</p>	<p>No admite sus errores. Realiza trabajos o actividades asociadas a una práctica cuestionable.</p>
<p>MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO</p>					

Disposición y Trabajo en equipo	Muestra conductas avanzadas de trabajo en equipo como: participación de metas comunes, involucramiento en tareas compartidas, clarificación de papeles en el equipo, interdependiente de tareas, aportes significativos, solución grupal de problemas, aportes para solucionar los conflictos del grupo, acciones orientadas a motivar y cohesionar el espíritu de grupo.	Coordina sus tareas con los demás. Apoya a los demás y prevalece un estilo de cooperación, involucramiento e interdependencia, posee buen espíritu de colaboración, perseverante en su accionar para cumplir con los objetivos	En general comparte información y coordina sus tareas. Sin embargo, pudiera participar aún mas o pudiera involucrarse aún más. Si bien ayuda a otros, pudiera hacerlo de una manera más efectiva. Colabora normalmente mantiene su ritmo de trabajo aunque siempre necesita que sus superiores y compañeros lo motiven para apoyar un poco mas	Muestra resistencia a colaborar y trabajar de manera coordinada. Prevalece un estilo individualista. Rara vez ayuda. Colabora poco, hace lo que le piden sin mostrar mayor espíritu de apoyo.	Trabaja solo o evita trabajar con los demás. Busca activamente situaciones de trabajo independiente. Se demuestra desinteresado y distante para trabajar con las personas. No ayuda a los demás. no colabora , no evidencia ningún interés por apoyar a sus superiores y compañeros, mantiene siempre una actitud reactiva y es negativo ante cualquier situación.
MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO					
PORCENTAJE OBTENIDO					

Describa los aspectos y oportunidades de mejora que usted ha identificado en su desempeño.

--

TOTAL OBTENIDO SOBRE 10%	0%
PORCENTAJE SOBRE 100%	0%
CALIFICACIÓN CUALITATIVA	

MATRIZ - PAR 10%

METODOLOGIA 360°

FORMULARIO PARA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

PUESTO: CHOFER DE TANQUERO

DATOS DEL SERVIDOR

Gerencia : _____

Departamento

: _____

Unidad: _____

Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado): _____

Apellido y nombre del jefe inmediato o superior
inmediato (Evaluador): _____

Periodo de Evaluación

Desde :

ene-12

Hasta:

dic-12

EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS - PESO 20%

Descripción de Comportamientos	5	4	3	2	1
--------------------------------	---	---	---	---	---

<p>Valor del Servicio</p>	<p>Toma conciencia sobre sus fortalezas y debilidades y actúa en base a las mismas. Se encuentra en constante búsqueda de conocimiento y mejora de sus procesos, lo que le permitirá desarrollarse profesional y personalmente. Transfiere y comparte su conocimiento a la organización.</p>	<p>Busca frecuentemente su desarrollo profesional y personal. Identifica oportunamente los problemas que se pueden generar en su área. Transfiere su conocimiento y experiencia a su grupo de trabajo.</p>	<p>Su desarrollo se basa en la capacitación proporcionada por la empresa. Ocasionalmente identifica problemas o riesgos potenciales en su área.</p>	<p>Rara vez busca su desarrollo personal. Le cuesta poner en práctica el conocimiento aprendido a su puesto de trabajo.</p>	<p>No busca su desarrollo, se mantiene en su sitio de confort. No transfiere los conocimientos adquiridos a su puesto de trabajo.</p>
<p>MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO</p>					
<p>Responsabilidad sobre los actos</p>	<p>Actúa en concordancia con sus valores a pesar de tener presión sobre los mismos. No continúa con un trabajo, producto o servicio que está asociado a una práctica cuestionable o poco ética.</p>	<p>Es coherente con sus acciones posee firmeza y postura. Conoce y aplica las normativas de la empresa a sus procesos. Dice la verdad aunque sea difícil hacerlo. Hace lo que dice.</p>	<p>Admite haber cometido un error. Se esfuerza por aplicar las normativas de la empresa.</p>	<p>Rara vez admite sus errores. Quedan dudas sobre su comportamiento ético.</p>	<p>No admite sus errores. Realiza trabajos o actividades asociadas a una práctica cuestionable.</p>
<p>MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO</p>					

Disposición y Trabajo en equipo	Muestra conductas avanzadas de trabajo en equipo como: participación de metas comunes, involucramiento en tareas compartidas, clarificación de papeles en el equipo, interdependiente de tareas, aportes significativos, solución grupal de problemas, aportes para solucionar los conflictos del grupo, acciones orientadas a motivar y cohesionar el espíritu de grupo.	Coordina sus tareas con los demás. Apoya a los demás y prevalece un estilo de cooperación, involucramiento e interdependencia, posee buen espíritu de colaboración, perseverante en su accionar para cumplir con los objetivos	En general comparte información y coordina sus tareas. Sin embargo, pudiera participar aún mas o pudiera involucrarse aún más. Si bien ayuda a otros, pudiera hacerlo de una manera más efectiva. Colabora normalmente mantiene su ritmo de trabajo aunque siempre necesita que sus superiores y compañeros lo motiven para apoyar un poco mas	Muestra resistencia a colaborar y trabajar de manera coordinada. Prevalece un estilo individualista. Rara vez ayuda. Colabora poco, hace lo que le piden sin mostrar mayor espíritu de apoyo.	Trabaja solo o evita trabajar con los demás. Busca activamente situaciones de trabajo independiente. Se demuestra desinteresado y distante para trabajar con las personas. No ayuda a los demás. no colabora , no evidencia ningún interés por apoyar a sus superiores y compañeros, mantiene siempre una actitud reactiva y es negativo ante cualquier situación.
MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO					
PORCENTAJE OBTENIDO					

Describa los aspectos y oportunidades de mejora que deben ser considerados por el evaluado para mejorar la relación con el par

--

TOTAL OBTENIDO SOBRE 10%	0%
PORCENTAJE SOBRE 100%	0%
CALIFICACIÓN CUALITATIVA	

MATRIZ AUTOEVALUACIÓN - 10%

METODOLOGIA 360°

FORMULARIO PARA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

PUESTO: CHOFER DE TANQUERO

DATOS DEL SERVIDOR

Gerencia : _____
Departamento _____
:

Unidad: _____

Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado): _____

Apellido y nombre del jefe inmediato o superior inmediato (Evaluador): _____

Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa) Desde : ene-12 Hasta: dic-12

EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS - PESO 20%

Descripción de Comportamientos	5	4	3	2	1
--------------------------------	---	---	---	---	---

<p>Valor del Servicio</p>	<p>Toma conciencia sobre sus fortalezas y debilidades y actúa en base a las mismas. Se encuentra en constante búsqueda de conocimiento y mejora de sus procesos, lo que le permitirá desarrollarse profesional y personalmente. Transfiere y comparte su conocimiento a la organización.</p>	<p>Busca frecuentemente su desarrollo profesional y personal. Identifica oportunamente los problemas que se pueden generar en su área. Transfiere su conocimiento y experiencia a su grupo de trabajo.</p>	<p>Su desarrollo se basa en la capacitación proporcionada por la empresa. Ocasionalmente identifica problemas o riesgos potenciales en su área.</p>	<p>Rara vez busca su desarrollo personal. Le cuesta poner en práctica el conocimiento aprendido a su puesto de trabajo.</p>	<p>No busca su desarrollo, se mantiene en su sitio de confort. No transfiere los conocimientos adquiridos a su puesto de trabajo.</p>
<p>MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO</p>					
<p>Responsabilidad sobre los actos</p>	<p>Actúa en concordancia con sus valores a pesar de tener presión sobre los mismos. No continúa con un trabajo, producto o servicio que está asociado a una práctica cuestionable o poco ética.</p>	<p>Es coherente con sus acciones posee firmeza y postura. Conoce y aplica las normativas de la empresa a sus procesos. Dice la verdad aunque sea difícil hacerlo. Hace lo que dice.</p>	<p>Admite haber cometido un error. Se esfuerza por aplicar las normativas de la empresa.</p>	<p>Rara vez admite sus errores. Quedan dudas sobre su comportamiento ético.</p>	<p>No admite sus errores. Realiza trabajos o actividades asociadas a una práctica cuestionable.</p>
<p>MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO</p>					

<p align="center">Disposición y Trabajo en equipo</p>	<p>Muestra conductas avanzadas de trabajo en equipo como: participación de metas comunes, involucramiento en tareas compartidas, clarificación de papeles en el equipo, interdependiente de tareas, aportes significativos, solución grupal de problemas, aportes para solucionar los conflictos del grupo, acciones orientadas a motivar y cohesionar el espíritu de grupo.</p>	<p>Coordina sus tareas con los demás. Apoya a los demás y prevalece un estilo de cooperación, involucramiento e interdependencia, posee buen espíritu de colaboración, perseverante en su accionar para cumplir con los objetivos</p>	<p>En general comparte información y coordina sus tareas. Sin embargo, pudiera participar aún mas o pudiera involucrarse aún más. Si bien ayuda a otros, pudiera hacerlo de una manera más efectiva. Colabora normalmente mantiene su ritmo de trabajo aunque siempre necesita que sus superiores y compañeros lo motiven para apoyar un poco mas</p>	<p>Muestra resistencia a colaborar y trabajar de manera coordinada. Prevalece un estilo individualista. Rara vez ayuda. Colabora poco, hace lo que le piden sin mostrar mayor espíritu de apoyo.</p>	<p>Trabaja solo o evita trabajar con los demás. Busca activamente situaciones de trabajo independiente. Se demuestra desinteresado y distante para trabajar con las personas. No ayuda a los demás. no colabora, no evidencia ningún interés por apoyar a sus superiores y compañeros, mantiene siempre una actitud reactiva y es negativo ante cualquier situación.</p>
<p>MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO</p>					
<p align="center">PORCENTAJE OBTENIDO</p>					

Describa los aspectos y oportunidades de mejora que usted ha identificado en su desempeño.

<p align="center">TOTAL OBTENIDO SOBRE 10%</p>	<p align="center">0%</p>
<p align="center">PORCENTAJE SOBRE 100%</p>	<p align="center">0%</p>
<p align="center">CALIFICACIÓN CUALITATIVA</p>	

MATRIZ AUTOEVALUACIÓN - 10%

METODOLOGIA 360°

FORMULARIO PARA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

PUESTO: PEON

DATOS DEL SERVIDOR

Gerencia : _____

Departamento: _____

Unidad: _____

Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado): _____

Apellido y nombre del jefe inmediato o superior inmediato (Evaluador): _____

Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa)

Desde : ene-12

Hasta:

dic-12

EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS - PESO 20%

Descripción de Comportamientos	5	4	3	2	1
--------------------------------	---	---	---	---	---

<p align="center">Valor del Servicio</p>	<p>Se responsabiliza y compromete personalmente a subsanar sin excusas y en el menor tiempo posible, los problemas de las personas, le lleva la solución, adecúa los productos y servicios disponibles a esas necesidades.</p>	<p>Busca información sobre las verdaderas necesidades latentes, no explícitas; es decir, indaga más allá de las necesidades que la persona le manifestó en un principio y canaliza las posibles soluciones.</p>	<p>Hace esfuerzos concretos procurando "que las cosas le funcionen mejor de algún modo".</p>	<p>Le resulta difícil conocer el nivel de satisfacción de las personas. Mantiene una comunicación limitada la cual no le permite identificar aspectos de mejora.</p>	<p>Es indiferente a las expectativas de las personas. No da información sobre los trámites y proyectos/asuntos, y, no indaga sobre los problemas no expresados y menos evidentes del cliente. Responde a las preguntas, quejas o problemas de las personas de manera hostil o agresiva.</p>
<p align="center">MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO</p>					
<p align="center">Orientación de servicio</p>	<p>Realiza su trabajo de acuerdo a los estándares, superando muchas veces las expectativas del servicio que ofrece. Su trabajo es consistente a lo largo del tiempo por lo que no necesita la supervisión tradicional. Más bien, requiere una supervisión orientada a desarrollar aún más sus capacidades y adiciona valor agregado a su gestión.</p>	<p>En general hace un buen trabajo con ganas y predisposición de servicio y no es necesaria una supervisión frecuente o detallada. Más bien requiere una supervisión esporádica. Eventualmente supera los estándares y se esmera por mejorar.</p>	<p>En algunos aspectos requiere bastante supervisión, en otros no necesita tanta supervisión, su servicio cumple con lo necesario Satisfaciendo los estándares establecidos por la Empresa</p>	<p>Su trabajo no tiene una orientación a servir determinada sino mas bien depende de su estado de ánimo, y requiere una supervisión constante, amplia y detallada, mantiene niveles en el promedio y en ocasiones por debajo de los estándares y no demuestra mayor interés en su gestión.</p>	<p>Su trabajo tiene muchos errores y no cumple con los estándares especificados, dejando mucho que desear. Requiere mucha supervisión correctiva, esta por debajo de los estándares.</p>
<p align="center">MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO</p>					

Trabajo en equipo	Muestra conductas avanzadas de trabajo en equipo como: participación de metas comunes, involucramiento en tareas compartidas, clarificación de papeles en el equipo, interdependiente de tareas, aportes significativos, solución grupal de problemas, aportes para solucionar los conflictos del grupo, acciones orientadas a motivar y cohesionar el espíritu de grupo.	Coordina sus tareas con los demás. Apoya a los demás y prevalece un estilo de cooperación, involucramiento e interdependencia, posee buen espíritu de colaboración, perseverante en su accionar para cumplir con los objetivos	En general comparte información y coordina sus tareas. Sin embargo, pudiera participar aún mas o pudiera involucrarse aún más. Si bien ayuda a otros, pudiera hacerlo de una manera más efectiva. Colabora normalmente mantiene su ritmo de trabajo aunque siempre necesita que sus superiores y compañeros lo motiven para apoyar un poco mas	Muestra resistencia a colaborar y trabajar de manera coordinada. Prevalece un estilo individualista. Rara vez ayuda. Colabora poco, hace lo que le piden sin mostrar mayor espíritu de apoyo.	Trabaja solo o evita trabajar con los demás. Busca activamente situaciones de trabajo independiente. Se demuestra desinteresado y distante para trabajar con las personas. No ayuda a los demás. no colabora , no evidencia ningún interés por apoyar a sus superiores y compañeros, mantiene siempre una actitud reactiva y es negativo ante cualquier situación.
MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO					
PORCENTAJE OBTENIDO					

Describa los aspectos y oportunidades de mejora que usted ha identificado en su desempeño.

TOTAL OBTENIDO SOBRE 10%	0%
PORCENTAJE SOBRE 100%	0%
CALIFICACIÓN CUALITATIVA	

MATRIZ - PAR 10%

METODOLOGIA 360°

FORMULARIO PARA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

PUESTO: PEON

DATOS DEL SERVIDOR

Gerencia : _____
Departamento _____
:

Unidad: _____

Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado): _____

Apellido y nombre del jefe inmediato o superior inmediato (Evaluador): _____

Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa) Desde : ene-12 Hasta: dic-12

EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS - PESO 20%

Descripción de Comportamientos	5	4	3	2	1
--------------------------------	---	---	---	---	---

<p>Valor del Servicio</p>	<p>Se responsabiliza y compromete personalmente a subsanar sin excusas y en el menor tiempo posible, los problemas de las personas, le lleva la solución, adecúa los productos y servicios disponibles a esas necesidades.</p>	<p>Busca información sobre las verdaderas necesidades latentes, no explícitas; es decir, indaga más allá de las necesidades que la persona le manifestó en un principio y canaliza las posibles soluciones.</p>	<p>Hace esfuerzos concretos procurando "que las cosas le funcionen mejor de algún modo".</p>	<p>Le resulta difícil conocer el nivel de satisfacción de las personas. Mantiene una comunicación limitada la cual no le permite identificar aspectos de mejora.</p>	<p>Es indiferente a las expectativas de las personas. No da información sobre los trámites y proyectos/asuntos, y, no indaga sobre los problemas no expresados y menos evidentes del cliente. Responde a las preguntas, quejas o problemas de las personas de manera hostil o agresiva.</p>
<p>MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO</p>					
<p>Orientación de servicio</p>	<p>Realiza su trabajo de acuerdo a los estándares, superando muchas veces las expectativas del servicio que ofrece. Su trabajo es consistente a lo largo del tiempo por lo que no necesita la supervisión tradicional. Más bien, requiere una supervisión orientada a desarrollar aún más sus capacidades y adiciona valor agregado a su gestión.</p>	<p>En general hace un buen trabajo con ganas y predisposición de servicio y no es necesaria una supervisión frecuente o detallada. Más bien requiere una supervisión esporádica. Eventualmente supera los estándares y se esmera por mejorar.</p>	<p>En algunos aspectos requiere bastante supervisión, en otros no necesita tanta supervisión, su servicio cumple con lo necesario Satisfaciendo los estándares establecidos por la Empresa</p>	<p>Su trabajo no tiene una orientación a servir determinada sino mas bien depende de su estado de ánimo, y requiere una supervisión constante, amplia y detallada, mantiene niveles en el promedio y en ocasiones por debajo de los estándares y no demuestra mayor interés en su gestión.</p>	<p>Su trabajo tiene muchos errores y no cumple con los estándares especificados, dejando mucho que desear. Requiere mucha supervisión correctiva, esta por debajo de los estándares.</p>
<p>MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO</p>					

Trabajo en equipo	Muestra conductas avanzadas de trabajo en equipo como: participación de metas comunes, involucramiento en tareas compartidas, clarificación de papeles en el equipo, interdependiente de tareas, aportes significativos, solución grupal de problemas, aportes para solucionar los conflictos del grupo, acciones orientadas a motivar y cohesionar el espíritu de grupo.	Coordina sus tareas con los demás. Apoya a los demás y prevalece un estilo de cooperación, involucramiento e interdependencia, posee buen espíritu de colaboración, perseverante en su accionar para cumplir con los objetivos	En general comparte información y coordina sus tareas. Sin embargo, pudiera participar aún mas o pudiera involucrarse aún más. Si bien ayuda a otros, pudiera hacerlo de una manera más efectiva. Colabora normalmente mantiene su ritmo de trabajo aunque siempre necesita que sus superiores y compañeros lo motiven para apoyar un poco mas	Muestra resistencia a colaborar y trabajar de manera coordinada. Prevalece un estilo individualista. Rara vez ayuda. Colabora poco, hace lo que le piden sin mostrar mayor espíritu de apoyo.	Trabaja solo o evita trabajar con los demás. Busca activamente situaciones de trabajo independiente. Se demuestra desinteresado y distante para trabajar con las personas. No ayuda a los demás, no colabora, no evidencia ningún interés por apoyar a sus superiores y compañeros, mantiene siempre una actitud reactiva y es negativo ante cualquier situación.
MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO					
PORCENTAJE OBTENIDO					

Describa los aspectos y oportunidades de mejora que deben ser considerados por el evaluado para mejorar la relación con el par

--

TOTAL OBTENIDO SOBRE 10%	0%
PORCENTAJE SOBRE 100%	0%
CALIFICACIÓN CUALITATIVA	

EJEMPLO MATRIZ JEFE INMEDIATO - PESO 60%



METODOLOGIA 360° SERVIDORES LOEP

FORMULARIO PARA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO

PEO

PUESTO: N



DATOS DEL SERVIDOR			
Gerencia :	_____		
Departamento:	_____		
Unidad:	_____		
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):	_____		
Apellido y nombre del jefe inmediato o superior inmediato (Evaluador):	_____		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa)	Desde : ene-12	Hasta:	dic-12

INDICADOR DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO (proporcionado por la Gerencia de Planificación) - PESO 20%

	sobre 100%
PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN CLIENTE EXTERNO AÑO 2012	89%

EVALUACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES (ROF) - PESO 40 %

Instrucciones: Analice el nivel de aporte del colaborador en el cumplimiento de las responsabilidades y atribuciones determinadas en el Reglamento Orgánico Funcional de su Unidad

Descripción de Responsabilidades	Supera altamente las expectativas	A veces supera las expectativas	Cumple con lo solicitado	A veces cumple lo solicitado	No cumple lo solicitado
a) Apoyar en tareas manuales de mantenimiento a los operadores de equipo educador, caminero, pesado y liviano, a fin de optimizar su operatividad.					
b) Colaborar en las diferentes obras civiles de mantenimiento y reparación que se presenten en los diferentes sistemas de agua potable y alcantarillado como: pintura, limpieza de tanques y unidades operativas, pequeñas adecuaciones, etc.					

<p>c) Realizar actividades operativas en el cambio, reparación, mantenimiento de rejillas en sumideros, tapas de pozos, quebradas, excavación y relleno de zanjas y corte de vegetación en las estructuras de agua potable y red de alcantarillado del Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de mantener habilitados los servicios.</p>					
PORCENTAJE OBTENIDO %					

EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS - PESO 20%						
Comportamiento	Descripción	5	4	3	2	1

<p>Valor del Servicio</p>	<p>Implica esforzarse por entender las expectativas y necesidades de las personas y las demandas sociales. Significa esforzarse por conocer y ayudar a resolver los problemas de las otras personas de la Empresa. Es la actitud sincera de ponerse en el lugar del otro.</p>	<p>Se responsabiliza y compromete personalmente a subsanar sin excusas y en el menor tiempo posible, los problemas de las personas, le lleva la solución, adecúa los productos y servicios disponibles a esas necesidades.</p>	<p>Busca información sobre las verdaderas necesidades latentes, no explícitas; es decir, indaga más allá de las necesidades que la persona le manifestó en un principio y canaliza las posibles soluciones.</p>	<p>Hace esfuerzos concretos procurando "que las cosas le funcionen mejor de algún modo".</p>	<p>Le resulta difícil conocer el nivel de satisfacción de las personas. Mantiene una comunicación limitada la cual no le permite identificar aspectos de mejora.</p>	<p>Es indiferente a las expectativas de las personas. No da información sobre los trámites y proyectos/asuntos, y, no indaga sobre los problemas no expresados y menos evidentes del cliente. Responde a las preguntas, quejas o problemas de las personas de manera hostil o agresiva.</p>
<p>MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO</p>						
<p>Calidad y confianza en su trabajo</p>	<p>Capacidad por realizar el trabajo sobrepasando los resultados y estándares propios y de la Empresa en los tiempos adecuados; marcándose metas y realizando actividades innovadoras. Asume sus fortalezas, debilidades y errores.</p>	<p>Alcanza y cumple los objetivos, indicadores y productos con calidad, y en los tiempos establecidos. Se le asigna trabajos especiales o complejos. Se responsabiliza por las acciones tomadas, no evade las mismas.</p>	<p>En general su trabajo es bueno. Establece prioridades. Cumple plazos establecidos. Su trabajo presenta errores mínimos e irrelevantes.</p>	<p>Procura organizar su trabajo aunque no logre cumplir con los cronogramas; por lo que entrega sus tareas con retrasos y errores ocasionales. Quedan dudas al encomendarle trabajos complejos o de alta responsabilidad.</p>	<p>Busca siempre tareas de baja complejidad o responsabilidad. Prefiere actuar conforme se presenta la situación sin planificación previa. Presenta tardíamente su trabajo y con errores. Siempre le hace falta tiempo.</p>	<p>Es desorganizado en cuanto a las tareas, no cumple objetivos, metas o indicadores; y no planifica soluciones sin una presión previa. Evade siempre las responsabilidades. Hecha siempre la culpa al otro.</p>

MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO						
Disposición y trabajo en equipo	<p>Significa asumir con actitud positiva respecto a las actividades y tareas. Se identifica y trabaja en cooperación con otros, promoviendo la participación activa y el intercambio de conocimientos y valores para la consecución de metas y/u objetivos. Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: Lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esto sea real la actitud debe ser genuina.</p>	<p>Muestra conductas avanzadas de trabajo en equipo como: participación de metas comunes, involucramiento en tareas compartidas, clarificación de papeles en el equipo, interdependiente de tareas, aportes significativos, solución grupal de problemas, aportes para solucionar los conflictos del grupo, acciones orientadas a motivar y cohesionar el espíritu de grupo.</p>	<p>Coordina sus tareas con los demás. Apoya a los demás y prevalece un estilo de cooperación, involucramiento o interdependencia, posee buen espíritu de colaboración, perseverante en su accionar para cumplir con los objetivos</p>	<p>En general comparte información y coordina sus tareas. Sin embargo, pudiera participar aún mas o pudiera involucrarse aún más. Si bien ayuda a otros, pudiera hacerlo de una manera más efectiva. Colabora normalmente mantiene su ritmo de trabajo aunque siempre necesita que sus superiores y compañeros lo motiven para apoyar un poco mas</p>	<p>Muestra resistencia a colaborar y trabajar de manera coordinada. Prevalece un estilo individualista. Rara vez ayuda. Colabora poco, hace lo que le piden sin mostrar mayor espíritu de apoyo.</p>	<p>Trabaja solo o evita trabajar con los demás. Busca activamente situaciones de trabajo independiente. Se demuestra desinteresado y distante para trabajar con las personas. No ayuda a los demás, no colabora, no evidencia ningún interés por apoyar a sus superiores y compañeros, mantiene siempre una actitud reactiva y es negativo ante cualquier situación.</p>
MARQUE CON UNA X EL NIVEL SELECCIONADO						
PORCENTAJE OBTENIDO						

En razón de la calificación asignada, describa cual ha sido el desempeño o actitud de su evaluado en este semestre; así mismo proporcione las recomendaciones que Usted cree pertinentes para la mejora del desempeño y la actitud; recuerde que esta descripción debe ser consistente con la calificación que le asigno.

--

TOTAL OBTENIDO SOBRE 60%	
PORCENTAJE SOBRE 100%	0%
CALIFICACIÓN CUALITATIVA	