



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA INGENIERÍA DE EMPRESAS**

## **TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del Título de:**

**INGENIERO DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL  
ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ESCUELA SUPERIOR  
POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO.**

**AUTOR:**

**CÉSAR SANTIAGO MORENO BADILLO**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**2015**

## CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema: DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas que ha sido desarrollado por el Señor: **César Santiago Moreno Badillo**, el mismo que ha cumplido con las normas de Investigación Científica y una vez procedido a realizar su debido análisis de su contenido, se autoriza su presentación.

.....  
Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza

.....  
Ing. Jorge Antonio Vasco Vasco

**DIRECTOR DE TESIS**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **César Santiago Moreno Badillo**, estudiante de la Escuela de Ingeniería de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

.....

**César Santiago Moreno Badillo**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a Dios por darme la vida, la sabiduría y discernimiento necesario, ya que por su voluntad me ha permitido desarrollarme como su hijo, como ser humano y en esta ocasión como profesional, se que nada se realiza sin tu consentimiento y por ello te dedico mi trabajo y mi esfuerzo mi Señor.

A mis padres César Moreno y Carmen Badillo porque han sido día tras día el soporte de mis sueños, de mis alegrías y de mis logros, en especial a mi madre por su confianza en el tiempo que más lo necesite, por su ejemplo de lucha, trabajo y competitividad pero sobre todo por su amor incondicional.

A mi hermana Victoria Moreno Badillo porque siempre fue mi compañía porque más que hermanos somos un equipo, por ser tan indispensable para darme apoyo y ejemplo, le dedico esta tesis porque ella fue mi profesora fuera de las aulas, ella fue y será mi profesora de vida.

A mi hermana Camila por su cariño incondicional por la alegría que pone día a día en mi vida, le dedico esta tesis para que sirva como ejemplo de perseverancia de lucha y de entrega en todas las actividades que emprenda de hoy en adelante.

**Santiago Moreno**

## **AGRADECIMIENTO**

La elaboración de esta tesis, no hubiese sido posible sin la participación de todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación, por ello, de manera personal es un verdadero placer y honor utilizar este espacio para ser justo y consecuente con cada una de ellas, expresándoles mi más sincero agradecimiento.

Agradezco a Dios por protegerme y darme las oportunidades día a día, a mi padre César Moreno por su amor, por su cariño, por saber reprenderme y felicitarme para formarme como hombre, pero en especial por enseñarme a ser un ser Humano de bien, mi más sincero agradecimiento a mi madre Carmen Badillo por realizar su tarea de madre de la forma más maravillosa que pudo haberme dado Dios, agradezco a mis hermanas por ser ellas mi equipo de vida y alegría.

Agradezco de manera muy especial al Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza, por brindarme los conocimientos en el aula, conocimientos de liderazgo de lucha y ejemplo y ahora agradezco su participación en la elaboración de esta tesis como Director por sus ideas por su tiempo y por la confianza brindada, de igual manera mi agradecimiento al Ing. Jorge Antonio Vasco Vasco por aportar con sus excelentes conocimientos en el área de Talento Humano y por la apertura y ayuda que me brindo desde el primer día, agradezco a ellos por ser como yo autores de este trabajo por su compromiso y el ejemplo que me han dado.

También agradecemos al Ing. Simón Eduardo Ortega Pazmiño por abrirme las puertas de su Dirección para formarme como profesional y ser ejemplo de gestión y formación profesional.

Y como no agradecer a mi querida Facultad de Administración de Empresas, A mi Escuela de Ingeniería de Empresas que fue mi segundo hogar durante este tiempo, agradezco con todo el cariño que puedo expresar a cada una de las personas que realizan su gestión tanto en aulas como en oficinas.

**César Santiago Moreno Badillo**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación “Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño basado en competencias para el Área Administrativa de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo” se realizó con la motivación de otorgar una herramienta que permita dar cumplimiento tanto a la Normativa legal como a los requerimientos que tiene la Dirección de Talento Humano.

Se realizaron entrevistas para conocer que las evaluaciones tenían un grado muy subjetivo en los parámetros de Conocimientos y Competencias, A partir de ahí se realizó un análisis de métodos graduales entre ellos 360 y 90 grados para estructurar un sistema propio.

Para cumplir el proceso de evaluación requerido por la SENRES se aplicaron las técnicas de Conducta Observable, Índices Críticos, Frecuencia de Ponderación de Conductas y Escalas de Calificación conductual, por medio de preguntas claves que permiten conocer los comportamientos y conductas reales de los servidores.

De esta manera se logró como resultado el Diseño de un Sistema de Evaluación que trabaja con las 34 competencias técnicas y con las 9 competencias universales que recomienda el MRL de igual manera con un solo evaluador el mismo que podrá medir en base a grados de relevancia contemplados en el Artículo 14 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

Se logra concluir que gracias a las 86 preguntas que contiene el sistema se logra reducir de un 100% de subjetividad a un 28% y a la vez cumplir con lo requerido por el MRL, por tal motivo se recomienda principalmente se implemente a futuro este Sistema y se pueda diseñar sistemas adaptados para las áreas de actividades esenciales y conocimientos de los puestos de trabajo.

.....

**Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza**  
**DIRECTOR DE TESIS**

## **ABSTRACT**

The Current research work “Design of a Performance Assessment System Based on competences for the Administrative Area at Escuela Superior Politécnica de Chimborazo” was carried out aiming to provide a tool that allows the fulfillment of the Legal Norm as well as the requirements from the Human Talent Department.

Surveys were developed in order to know that the evaluation had a very subjective rate in the parameters of knowledge and Competences, once know, an analysis of gradual methodologies among them of 360 and 90 degrees was performed to set up an own system.

In order to accomplish the evaluation sub process required by the SENRES, techniques of Observable Behavior, Critical Rates, Frequency of Behavior Weighting, and Behavior Rating Scales were applied by means of key questions which allow meeting the real behavior of employees.

This Way it was obtained the Design of an Assessment System which works with the 34 technical competences and the 9 universal competences recommended by the MLR the same way with a single assessor who will be able to measure based on degrees of relevance stated in the article 14 of the Technical Norm of the Performance Evaluation Sub system.

It is concluded that thanks to the 86 questions contained in the system, it is possible to reduce the level of subjectivity from 100% to 28% and at the same time to accomplish with the requirements of the MLR, for instance, it is mainly recommended to implement this system in the long run and to design systems adapted to implement this system in the long run and to design systems adapted to the areas of essential activities and knowledge of the work places.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	ii
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ÍNDICE GENERAL.....	viii
CAPÍTULO I .....	1
1. EL PROBLEMA.....	1
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	1
1.1.1 Formulación del Problema .....	1
1.2 OBJETIVOS .....	2
1.2.1 Objetivo General .....	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
CAPITULO II: .....	4
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 Hilo Conductor .....	4
2.2 Fundamentación Teórica:.....	5
2.2.1 Teorías Administrativas.....	5
2.2.1.2 Desarrollo Histórico de la Administración.....	5



2.2.2 Ciencias Administrativas.....	6
2.2.3 Administración de Talento Humano: .....	7
2.2.3.1 Teoría de Relaciones Humanas – Escuela Humanística de la Administración de Elton Mayo. ....	7
2.2.3.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	9
2.2.4 Teoría de Desarrollo Organizacional:.....	10
2.2.5 Gestión por Competencias:.....	10
2.2.6 Evaluación del Desempeño:.....	12
2.2.6.1 Importancia de la Evaluación del Desempeño .....	13
2.2.6.2 Relación de la Evaluación del Desempeño con otros subsistemas de Talento Humano:.....	14
2.2.6.3 Alcance de la Evaluación del Desempeño .....	14
2.2.6.4 Ventajas de la Evaluación del Desempeño .....	15
2.2.6.5 Elementos Generales de la Evaluación del Desempeño.....	16
2.2.7 Sistema de Evaluación del Desempeño.....	18
2.2.8 Técnicas de Evaluación del Desempeño. ....	18
2.2.8.1 Metodología del Cambio más Significativo.....	18
2.2.8.1.1 Utilidad y propósito del MSC. ....	18
2.2.8.1.2 Características principales MSC. ....	19
2.2.8.1.3 Pasos para la implementación del CMS.....	20
2.2.8.1.4 Sesgos en CMS .....	21
2.2.8.1.5 Proceso de Narraciones del CMS. ....	22
2.2.8.1.6 MSC como un tipo específico de monitoreo .....	23
2.2.8.1.7 MSC como evaluación de programa .....	24
2.2.9 Técnicas graduales de Evaluación del Desempeño.....	25
2.2.10 Evaluación de 90 grados.....	27

2.2.10.1 ¿Qué se evalúa? .....	27
2.2.10.2 Factores que generalmente se evalúan .....	27
2.2.10.2 Objetivos de la evaluación del Desempeño 90 ° .....	28
2.2.10.2 Errores generales al aplicar la evaluación del Desempeño 90 ° .....	28
2.2.11 Evaluación de 360 grados o Evaluación feedback.....	29
2.2.11.1 Propósito: .....	29
2.2.11.2 Posibles evaluadores: .....	29
2.2.11.3 Modelo de evaluación del desempeño 360°.....	31
2.2.11.3.1 Identificación de variables y competencias .....	33
2.2.11.3.2 Aplicación del modelo .....	36
2.2.11.3.3 Gestión.....	41
2.2.11.4 Desarrollo de la propuesta de evaluación de 360 Grados.....	41
2.2.11.5. Objeciones para la implementación por primera vez de evaluación del desempeño 360 grados. ....	42
2.2.12 Feedback 90°-180°-360° .....	45
2.2.13 Evaluación por Escalas de calificación o Clasificación Conductual o metodología BARS .....	46
2.2.13.1 Proceso. ....	47
2.2.13.2 Ventajas Del Método BARS. ....	48
2.2.14 Método de Evaluación por Incidentes críticos. ....	49
2.2.14.1 Fases del Método de Evaluación por Incidentes Críticos.....	49
2.2.14.2 Ventajas. ....	50
2.2.14.3 Desventajas .....	51
2.2.15 Métodos no tradicionales de Evaluación .....	52
2.2.15.1 Método por competencias .....	52
2.2.15.2 Método Simulaciones: .....	52

2.2.16 La Evaluación del Desempeño en el Ecuador.....	53
CAPITULO III: .....	58
3. MARCO METODOLÓGICO .....	58
3.1 HIPÓTESIS o IDEA A DEFENDER.....	58
3.1.1 Hipótesis General.....	58
3.2 VARIABLES .....	58
3.2.1 Variable dependiente .....	58
3.2.2 Variable independiente.....	59
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	59
3.3.1 Tipos de estudio de la investigación .....	59
Bibliográfica.....	59
De Campo .....	59
Descriptiva .....	60
3.4POBLACIÓN Y MUESTRA .....	60
3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	62
3.5.1Métodos: .....	62
3.5.2 Técnicas de Investigación: .....	62
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	64
4.1 Guía para el Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño basado en Competencias. ....	64
Paso 1. Descripción de la competencia según lo establecido por el MRL y por la Institución. ....	65
Paso 2. Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica. ....	67
Paso 3. Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según la competencia .....	69
Paso 4. Codificación de Preguntas. ....	70

Paso 5. Creación del Formulario de Evaluación de Competencias. ....	71
Paso 6. Establecimiento de una escala de calificación según el art 17 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño. ....	71
Paso 7. Elaboración del Informe de Evaluación. ....	72
4.2 Implementación o propuesta. ....	73
4.3 Verificación de hipótesis o idea a defender. ....	203
4.3.1. Demostración Variable Independiente .....	203
4.3.2. Demostración Variable Dependiente. ....	205
CONCLUSIONES .....	208
RECOMENDACIONES .....	209
Bibliografía .....	210
ANEXOS .....	215

## INDICE DE GRÁFICOS

N°	Título	Pág.
1	HILO CONDUCTOR.....	4
2	DESARROLLO HISTÓRICO DE LA ADMINISTRACIÓN .....	5
3	DIFERENCIAS DE ADMINISTRACIÓN CLASICA Y HUMANISTICA .....	9
4	GESTIÓN INTEGRAL POR COMPETENCIAS-.....	12
5	RELACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON OTROS SUBSISTEMAS .....	14
6	FLUJO DE NARRACIONES Y RETROALIMENTACIÓN EN MSC- .....	23
7	MÉTODOS DE EVALUACIÓN POR GRADOS.....	27
8	MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° .....	32
9	Técnicas del Sistema .....	203
10	Análisis del comportamiento en base a la Técnica .....	204

## INDICE DE TABLAS

N°	Título	Pág.
1	TIPOS DE RESULTADOS DE MONITOREO DEL MSC .....	24
2	PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE 360° .....	31
3	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y FACTORES .....	34
4	LINEAMIENTOS PARA LA CREACIÓN DEL CUESTIONARIO. ....	36
5	INDICES DE DESEMPEÑO .....	39
6	PASOS PARA EL INFORME FEEDBACK.....	40
7	OBJECIONES DE EVALUACIÓN DE 360 ° .....	44
8	RESUMEN DE LA NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA.....	57
9	DETALLE DE EMPLEADOS ESPOCH .....	60
10	Guía para el diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño basado en Competencias .....	65
11	Clasificación de Competencias según el MRL .....	66
12	Métodos de Medición .....	69
13	Forma adecuada de utilizar técnicas de medición .....	70
14	Cumplimiento del Sistema con la Normativa.....	206
15	Grado de Subjetividad en la Evaluación .....	207

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo expresa dentro de su estructura organizacional la suma total de las formas de trabajo dividida en diferentes tareas, para que al cumplir cada una de ellas se logre el desarrollo institucional, por ello es indispensable que cada una de las Direcciones brinden el apoyo necesario para mejorar los procesos demandados tanto internamente como externamente, resaltando que el incumplimiento de procesos y subprocesos trae consigo resultados negativos internos que estancan el desarrollo global y aun mas resultados negativos externos en una administración pública que cada día esta más regularizada, así es el caso de la Dirección de Talento Humano que requiere constantemente agregar valor a la Institución para lograr la Visión planteada mediante la eficiente administración del Talento Humano.

La Administración de Talento Humano en el sector público esta regularizada por normativas que indican cada uno de los procesos y subprocesos que se deberán cumplir obligatoriamente en las Instituciones, Entidades y Organismos que lo conforman, pero hasta la actualidad no se ha logrado obtener un sistema de Evaluación del Desempeño basado en competencias que permita ejecutar lo requerido tanto por las normativas así como por el área administrativa de la ESPOCH.

#### **1.1.1 Formulación del Problema**

Hasta el momento no se ha diseñado un sistema de Evaluación del Desempeño basado en competencias para el área administrativa de la Escuela Superior

Politécnica de Chimborazo que dé cumplimiento a la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

**Objeto:** Gestión y Desarrollo Empresarial.

**Campo:** Talento Humano en las Organizaciones

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar un sistema de Evaluación del Desempeño Basado en competencias para el área administrativa de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de competencias administrativas contempladas en el Manual de Descripción y Perfil de Puestos de la ESPOCH.
- Determinar la metodología adecuada para obtener información apropiada para el diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño basado en Competencias.
- Diseñar los procedimientos, técnicas y herramientas que permitan tener un sistema de Evaluación por competencias.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo depende considerablemente de una adecuada administración de la Dirección de Talento Humano; en la actualidad la ESPOCH ha venido trabajando con un Manual de Descripción y Perfil de Puestos el mismo que permitirá lograr el desarrollo de la

Institución utilizándolo como base para realizar varios procesos entre ellos la Evaluación del Desempeño basado en competencias y de esta manera dar cumplimiento al Estatuto Politécnico que determina que es función de la Dirección de Talento Humano “Asesorar en los procesos de: selección, capacitación, contratación y evaluación del personal”; y de igual manera como lo indica textualmente la Norma técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño en su Art 6:...”*Son responsables de la Aplicación del Subsistema de Evaluación del desempeño:... d) la Unidad de Administración de Recursos Humanos (UARHs)...*”. Motivo por el cual es importante diseñar un sistema de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias para que la Dirección de Talento Humano cumpla una de sus obligaciones que no ha sido ejecutada de una manera técnica que permita eliminar o reducir la subjetividad bajo el cumplimiento de la Ley.



## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Hilo Conductor

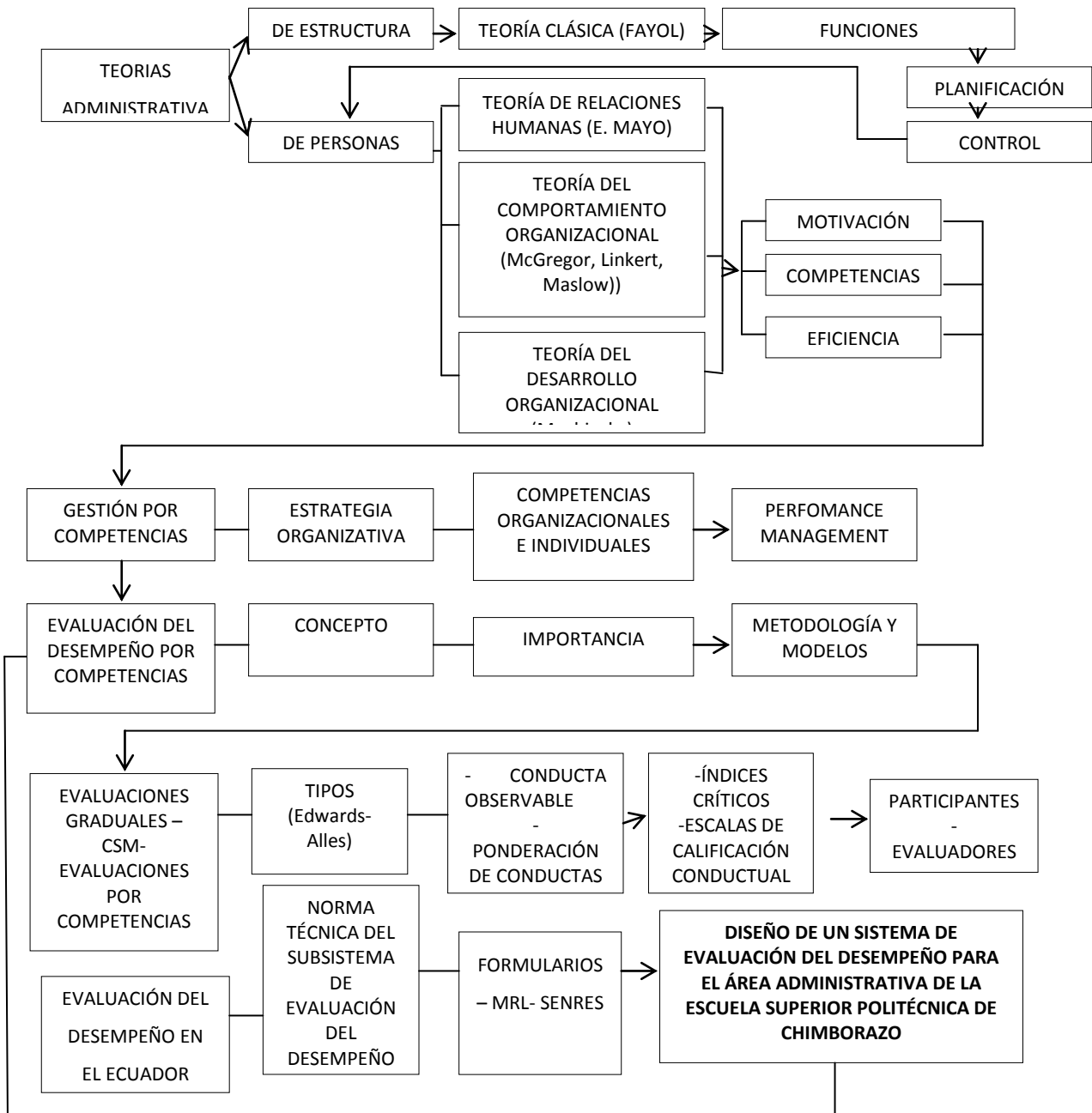


GRÁFICO 1 – HILO CONDUCTOR

Elaborado por: César Santiago Moreno Badillo

## 2.2 Fundamentación Teórica:

### 2.2.1 Teorías Administrativas.

Henry Fayol padre de la administración moderna, considera que la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado, es este esfuerzo humano que posteriormente con el tiempo será evaluado para optimizar y explotar al máximo el aspecto intelectual.

Lyndall Urwick Se le reconoce por integrar las ideas de Henry Fayol en la teoría comprensiva de la administración. Escribió un libro llamado Los Electos del Negocio de la Administración, publicado en 1943.

Posteriormente Luther Gulick fundó el Quarerly Administrativo de la Ciencia del diario académico. También era influenciado por Maria Parker Follet en la humanidad de la gerencia, cada uno de ellos buscaba de una manera a otra tratar de inclinar más el lado humano como aspecto importante en la administración moderna.

#### 2.2.1.2 Desarrollo Histórico de la Administración

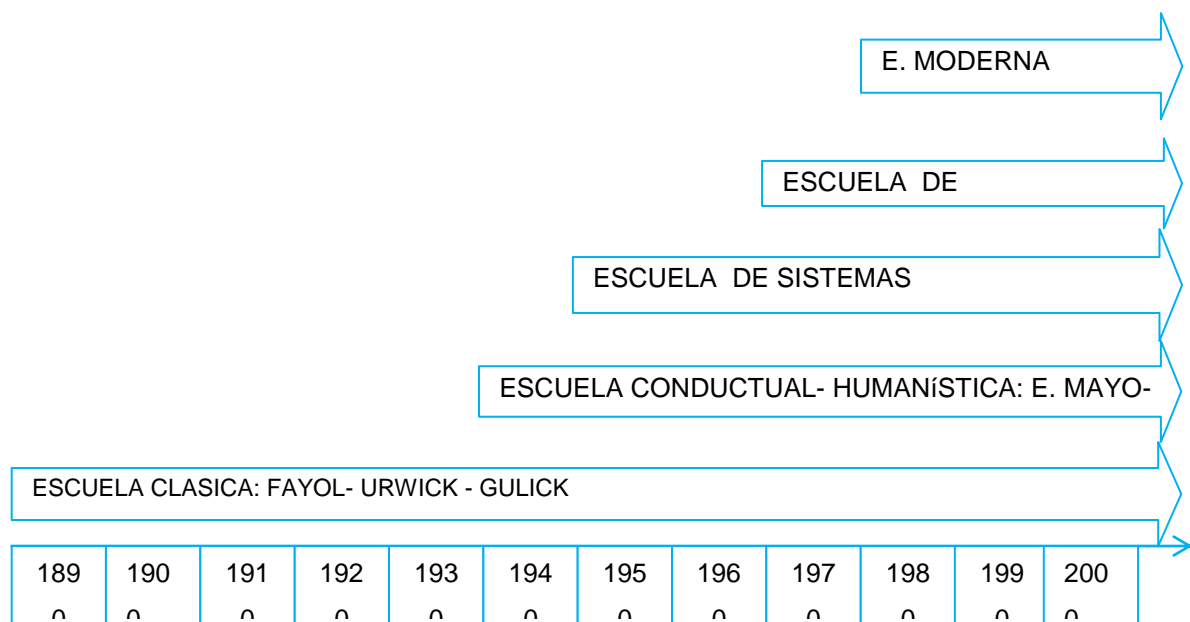


GRÁFICO 2 - DESARROLLO HISTORICO DE LA ADMINISTRACIÓN

### **2.2.2 Ciencias Administrativas.**

La Ciencia Administrativa según Gary Dessler, es un conjunto organizado de conocimientos, reglas y principios cuya característica esencial es el estudio de las organizaciones y de las áreas que sirven de apoyo para la ejecución de las actividades en una organización. Estas áreas podemos dividirlas en Producción, Marketing, Finanzas y Recursos Humanos.

En la actualidad el área de Talento Humano se enfoca en entender a las personas como seres únicos que poseen conocimientos, habilidades, destrezas, creatividad, aptitudes, motivación y potencialidades, con capacidad para resolver problemas dando así una contribución valiosa al servicio de la institución y colectividad. Desde una perspectiva global, la administración conlleva un proceso que parte desde la planificación, organización, ejecución y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de las personas. El trabajo de una Gestión administrativa, está por lo tanto vinculado con las actividades de la administración de talento humano tales como la contratación, capacitación, remuneración, compensación, la evaluación y el desarrollo del personal.

La Administración de Recursos Humanos analiza las tendencias globales, competitividad que afectan directamente a dicha gestión, en la que los gerentes buscan proponer estrategias para crear empresas y sistemas de trabajo con alto desempeño. Es por esta razón que la evaluación de desempeño permite a los gerentes dar el uso eficiente de esta herramienta, por los constantes cambios que se dan y puedan afectar el desarrollo de las actividades de sus colaboradores.

Desde esta perspectiva se puede determinar que la administración en el área de recursos humanos, consisten en coordinar las actividades de las personas vinculadas con su entorno, donde los administradores tienen la responsabilidad de direccionar a las personas a emprender acciones que permitan dar sus mejores

aportaciones a los objetivos de un grupo de trabajo, a más de ello las capacidades de un buen gerente es empeñarse en procurar el mejor ambiente de trabajo.

En este sentido, la evaluación ayuda a la carrera a tomar la iniciativa de mejorar el ambiente de trabajo, permitiendo que la institución logre alcanzar sus metas, de manera eficaz y que se vean reflejadas en el buendesenvolvimiento de sus colaboradores en las áreas de trabajo.(Dessler, 2009)

### **2.2.3 Administración de Talento Humano:**

Actualmente existe la necesidad de considerar al Talento Humano como factor relevante dentro de las organizaciones, implica el diseño y aplicación de programas y planes específicos entre ellos evaluaciones del desempeño cuyo propósito es lograr el eficiente funcionamiento del personal y de las empresas; dicho enfoque rompe con la teoría económica de que lo primordial en las organizaciones en desarrollo es el capital, y reafirma lo sustentado por Frederick Taylor: “La Administración Científica tiene como cimientos el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros (patrones y obreros) son únicos y los mismos; que no puede haber prosperidad para el patrón en un término largo de años, a menos que vaya acompañada de prosperidad para el empleado y viceversa”(Taylor, Principios de Administración Científica, 1998.)

#### **2.2.3.1 Teoría de Relaciones Humanas – Escuela Humanística de la Administración de Elton Mayo.**

Esta Teoría, también llamada Escuela Humanística de la Administración, fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores Mery Perker Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor en los Estados Unidos en el año en el año 1930.

Nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia de la deshumanización del trabajo forzoso, preciso y agotador de esta manera Surgió como consecuencia de los resultados obtenidos en Hawthorne, como un movimiento de reacción y de

oposición a la teoría clásica de la administración, la cual no era bien aceptada entre trabajadores y sindicalistas Norteamericanos. (CHIAVENATO I. , 1998)

Entre las aplicaciones principales obtenidas a partir de la implementación de esta teoría podemos mencionar:

El nivel de producción es resultante de la integración social. La producción está en función del grupo, entre mayor sea la integración del grupo, mayor es la eficiencia.

Los trabajadores no actúan solo por sus intereses individuales, también se adecuan al grupo.

Los trabajadores de la sala de montaje producían menos y ganaban menos por convicción propia antes de poner en peligro los intereses del grupo.

Las personas son motivadas, principalmente, por la necesidad de reconocimiento, de participación en las actividades de los grupos sociales en los cuales viven.

Los grupos de personas son las que constituyen básicamente la organización de la empresa y a veces se contraponen a la organización que establecen los niveles directivos o de mayor jerarquía dentro de la empresa.

Las personas actúan en grupos sociales, y si existe armonía o un buen ambiente dentro de la empresa, esto se puede reflejar en los niveles de producción

Si se repite siempre la misma actividad, esta se vuelve una monotonía, por que termina perjudicando a la empresa, es por eso que es necesaria una rotación de las actividades y creatividad para evitar la pasividad de los trabajadores.

Es necesario para el éxito en la organización tomar en cuenta las emociones de los trabajadores, ya que una persona con problemas no tendrá el mismo rendimiento que tiene cuando no tiene problemas.(Ponce, 1995)

## DIFERENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN CLÁSICA Y HUMANÍSTICA

	TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA DE RELACIONES HUMANAS - ELTON MAYO
<b>Organización</b>	Maquinaria y Tecnología.	Grupo de Personas
<b>Énfasis.</b>	Tareas.	Personas
<b>Se inspira en</b>	Sistemas de Ingeniería	Sistemas de Psicología
<b>Autoridad</b>	Centralizada	Delegación de autoridad y autonomía del trabajador.
<b>Áreas</b>	Especialización y competencia Técnica	Confianza y Apertura desarrollo de competencias conductuales
<b>Confianza</b>	Reglas y reglamentos	Las personas

GRÁFICO 3 DIFERENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN CLÁSICA Y HUMANÍSTICA

### 2.2.3.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se derivan de los objetivos que persiguen las organizaciones a continuación mencionaremos:

- "Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales

- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles”.(CHIAVENATO I. , Administración de Recursos Humanos, 2011)

Con lo anteriormente expuesto, la Dirección de Talento Humano deberá dar el debido cumplimiento a los objetivos mencionados, de forma teórica, considerando importante que se evalúe el desempeño de sus colaboradores, para lograr la eficiencia y eficacia de su capital humano.

#### **2.2.4 Teoría de Desarrollo Organizacional:**

Vivimos en un mundo de organizaciones ya que son éstas las que proporcionan los medios para sobrevivir. Las organizaciones nos dan trabajo y un sueldo, aunque también nos pueden dar molestias, hacer que el ser humano se sienta incompetente y no satisfecho y sea un obstáculo para el desarrollo y contribuir a la ineficiencia y al desperdicio. Eso y más son las organizaciones. Es en ellas en donde surgió el desarrollo organizacional, “un campo aplicado de la Ciencia Social que busca ayudar a las organizaciones a mejorar la realización humana y la productividad. Es una disciplina que apenas tiene 5 décadas y todavía se encuentra en evolución y crecimiento”. (Daft, Organization theory an design. USA.)

No se puede lograr un Desarrollo Organizacional si no se logra una evaluación como lo explica Partin, en el año de 1977. “El medio ambiente interno y externo de las organizaciones, están en constante cambio. El DO permite a las organizaciones adaptarse a estos cambios, la continua evaluación hace que las organizaciones sean productivas y eficientes” (Partin, Perspectivas del desarrollo organizacional, 1977)

#### **2.2.5 Gestión por Competencias:**

Debido a que las competencias “Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”(Alles M. , Gestión por competencias,, 2005). Se distinguen a través de las conductas de una persona, es importante destacar que éstas son las que constituyen parte del capital intelectual. Para Hellriegel, Jackson

y Slocum “las competencias gerenciales son conjuntos de conocimientos, destreza, comportamientos, y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones”.(Hellriegel, Administración, 2002)

Es importante destacar que la gestión de conocimiento y administración de conocimiento es la traducción de Knowledge Management (KM); la diferencia es que gestión de conocimiento es la traducción al español de España y administración de conocimiento es la traducción al español Latino.

El propósito de la administración de conocimiento es maximizar la efectividad relacionada con conocimiento de la empresa, regresar y renovar los activos de conocimiento que ésta tiene. La administración de conocimiento surge para entender, enfocar, y administrar conocimiento explícito y sistemático con el fin de poder construirlo, renovarlo y aplicarlo en diferentes actividades. “Administración de Conocimiento es una disciplina que promueve un acercamiento integrado para poder identificar, manejar, compartir y evaluar los activos de información de una organización” (Ghaziri A. , 2004). Lo anterior indica que Knowledge Management (KM) es una herramienta para identificar el conocimiento valioso de una organización y poder de esta forma compartirlo entre los empleados de la misma para aumentar la efectividad total de la empresa.

En síntesis, según Martha Alles se puede decir que para ser competitivos se debe ser más competente y para obtener una ventaja competitiva se requiere implementar Gestión por competencias y sus respectivos elementos y que con ellos se diseñara los distintos subsistemas de Recursos Humanos que serán el vehículo que conectarán la estrategia organizacional con los subsistemas que son fundamentales en una organización.



## DIRECCION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS



**GRÁFICO 4 GESTIÓN INTEGRAL POR COMPETENCIAS-**

**FUENTE:** ALLES, Martha. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. (2ª Ed.), Buenos Aires: Granica. Capítulo 2

### 2.2.6 Evaluación del Desempeño:

Esta que llamaríamos hoy-nueva herramienta (este nuevo método) continuó siendo utilizada por los managers (empresarios), aunque fue sufriendo modificaciones, adaptándose así a los contextos históricos, políticos y económicos de cada época. De esta manera, se puede mencionar a Frederick Taylor (1910) con su Administración Científica del trabajo cuyo objetivo principal era lograr la eficiencia técnica para lograr la mayor productividad posible sin tener en cuenta el valor propio de cada obrero, fuera de la rapidez de sus movimientos. También se puede hacer referencia a Henry Ford (1930) con su teoría de la línea de montaje tratando con más hincapié la optimización de los tiempos de producción en su industria automotriz. Ambas posturas mencionadas indican un claro retroceso en el proceso de la evaluación de desempeño puesto que se deja de lado el aspecto humanístico.

Para muchos, la evaluación del desempeño es un riesgo de error y subjetividad; sin embargo, estos aspectos se reducen a un mínimo siguiendo las precauciones indicadas y, en todo caso, los resultados o conclusiones a que conduzcan serán seguramente utilizadas para lo único que justifica su empleo: el beneficio del trabajador y la organización, mediante una mejor y mayor comunicación jefe /colaboradores.

Por ello podemos decir que la Evaluación del Desempeño pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal y, en ocasiones, se compara a los colaboradores unos con otros con el fin de encaminar de manera más eficiente los esfuerzos de la organización.

La recopilación de datos sobre aspectos tales como: unidades producidas por un trabajador, errores cometidos, material desperdiciado, aciertos e innovaciones logradas, etc., también orienta el juicio de quien evalúa, y constituye, por lo mismo, una base objetiva que puede ser aprovechada técnicamente para la evaluación del desempeño.(Arias & L. Fernández, Administración de Recursos Humanos Para el desempeño, 2004.)

#### **2.2.6.1 Importancia de la Evaluación del Desempeño**

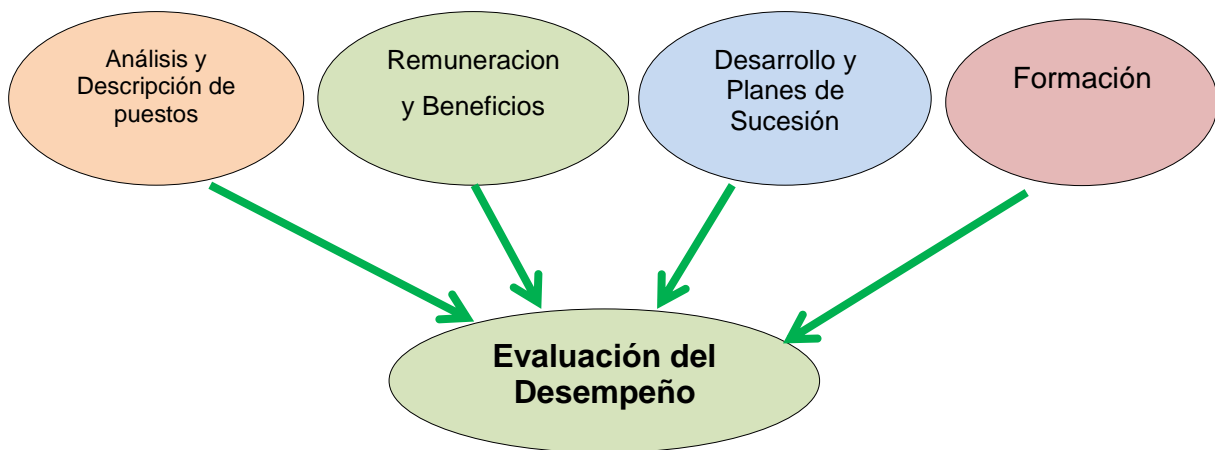
La evaluación del rendimiento busca tanto hacer un juicio de lo logrado por el empleado en el pasado, como mejorar su desempeño futuro. El evaluar lo que se ha logrado tiene muchos beneficios para el gerente entre los que se destacan los siguientes:

- Proporciona elementos objetivos de juicio para otorgar incentivos o llamadas de atención.
- Da las bases para otorgar promociones, transferencias o incluso el despido. Permite identificar empleados con un alto potencial de desarrollo.
- Valida los procedimientos de selección de personal.
- Evalúa la efectividad de los programas de capacitación.

Además la evaluación del desempeño proporciona información para mejorar el rendimiento futuro del empleado. :(Gloria Roble Valdez, Administración, un enfoque interdisciplinario, 2000)

### 2.2.6.2 Relación de la Evaluación del Desempeño con otros subsistemas de Talento Humano:

La evaluación de desempeño es una herramienta que es utilizada dentro del proceso de Recursos Humanos y guarda una relación con los diferentes subsistemas, tales como: el subsistema de Remuneraciones y Beneficios, Desarrollo y Planes de Sucesión, y por último la Formación. En la siguiente gráfica se mostrará la relación del desempeño con los otros subsistemas.



**GRÁFICO 5 RELACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON OTROS SUBSISTEMAS**

Fuente: ALLES, Martha. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. (2ª Ed.), Buenos Aires: Granica. CAPÍTULO 6

### 2.2.6.3 Alcance de la Evaluación del Desempeño

a) Para la organización.

Una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen

los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc.

Puede, incluso, servir también de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento, productividad, comunicación y desarrollo, y permite a la organización mejorar sus planes y objetivos. Sirve como base para un cambio efectivo en las actividades del trabajo.

#### b) Para el jefe inmediato

Uno de los objetivos de los jefes es tener datos pasados y presentes sobre el desempeño de los empleados para tomar decisiones, además de mejorar los resultados del capital humano en la organización. La evaluación del desempeño pretende mejores relaciones del supervisor con su personal, ayuda a soportar su opinión en casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc.; por ende, mejorará su labor de supervisión, contribuyendo a la modificación y desarrollo de su personal.

#### c) Para el trabajador

Muchos autores consideran que uno de los beneficios más apreciables de esta técnica consiste en dar a conocer periódicamente a los empleados el nivel de resultados alcanzados así como aquellos aspectos en los cuales se da una mejoría de su parte. El trabajador puede entonces perfeccionarse, además, su esfuerzo, ya que lo ve recompensado, al menos, con el reconocimiento de sus supervisores. : (Fernández, 2004)

### **2.2.6.4 Ventajas de la Evaluación del Desempeño**

- **Mejora el Desempeño:** Mediante la retroalimentación sobre el trabajo, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- **Políticas de Compensación:** Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de

aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.

- **Decisiones de ubicación:** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. A menudo las promociones son un reconocimiento del desempeño anterior.
- **Necesidades de Capacitación y Desarrollo:** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior, puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.
- **Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:** La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Imprecisión de la Información:** El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. Al confiar en información que no se precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- **Errores en el Diseño de Puesto:** El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan identificar estos errores.
- **Desafíos Externos:** En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otras. (Davis, 2000)

#### **2.2.6.5 Elementos Generales de la Evaluación del Desempeño**

Las organizaciones pueden hacer muchas cosas para ayudar a los gerentes a ser más precisos cuando realizan las evaluaciones de desempeño.

##### **a) Formato de la escala de evaluación**

Las evaluaciones de desempeño suelen ser más precisas cuando las escalas de evaluación utilizadas son exactas. Cada aspecto del desempeño debe definirse y

calificarse por separado y después sumarse las puntuaciones para determinar la evaluación general. Además, no debe pedirse a los gerentes que evalúen grupos grandes de empleados y mucho menos calificar al mismo tiempo a todos.

b) Auxiliares de memoria.

Los diarios de comportamiento y los expedientes de incidentes fundamentales son auxiliares de memoria útiles. Cualquiera que tenga que ver con la evaluación debe registrar regularmente los comportamientos o resultados buenos o malos que se relacionan con el desempeño de un empleado o un equipo.

c) Capacitación del evaluador.

La precisión del proceso de evaluación también puede mejorarse mediante una capacitación que se centre en mejorar las habilidades de observación de los evaluadores.

d) Recompensas.

Una de las causas de inexactitud en las evaluaciones es la falta de motivación del evaluador sin recompensas.

e) Evaluadores múltiples Del Desempeño

Una forma innovadora de ofrecer retroalimentación a los empleados es el sistema de EVALUACIÓN DE 360 GRADOS. “Este modelo de evaluación del desempeño ha estado disponible durante varios años; pero sólo hasta hace poco se ha simplificado su uso, gracias a un nuevo software basado en Internet. Consiste en recopilar evaluaciones de un empleado a partir de diversas fuentes supervisores, subordinados, colegas dentro de la organización gente externa a ésta con la que el empleado hace negocios y hasta evaluaciones personales de los interesados. La identidad de los asesores no se revela al empleado. Los evaluadores múltiples actúan como grupo ya que generan evaluaciones especialmente precisas, pues la discusión entre los integrantes del equipo ayuda a superar cualquier error y sesgo individual.(Grados, 2002)

## **2.2.7 Sistema de Evaluación del Desempeño.**

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, y que éstos sean verificables.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables. Entre otros aspectos, este sistema es de gran utilidad legal porque corresponde al principio de “igual compensación por igual labor”.(Werther, 2003)

## **2.2.8 Técnicas de Evaluación del Desempeño.**

### **2.2.8.1 Metodología del Cambio más Significativo(Dart, 2000)**

La técnica del cambio más significativo (MSC, por sus siglas en inglés) es una forma de monitoreo y evaluación participativa. Es participativa porque muchos interesados en el proyecto están implicados tanto en la decisión de las clases de cambios que deben registrarse como en el análisis de los datos. Es una forma de monitoreo porque tiene lugar a lo largo del ciclo del programa y ofrece información que sirve de ayuda para la administración del programa. Contribuye a la evaluación porque provee información acerca del impacto y los resultados que pueden usarse a fin de evaluar el rendimiento del programa en su totalidad.

#### **2.2.8.1.1 Utilidad y propósito del MSC.**

El sistema parece ser muy útil para monitorear las tendencias de cambio y el impacto de los programas a medida que las narraciones reflejan los cambios concretos que han ocurrido en las vidas de las personas de referencia en un plazo de tiempo específico.

Hay varias razones de por qué una amplia gama de organizaciones se ha dado cuenta de que el monitoreo de MSC es muy útil e incluye lo siguiente:

1. Es un buen medio para identificar los cambios inesperados.
2. Es una buena forma de identificar claramente los valores que prevalecen en una organización y mantener una discusión práctica sobre cuáles de estos valores son los más importantes. Esto ocurre cuando la gente considera detenidamente y discute cuáles de los SC son los más importantes. Esto puede ocurrir a todos los niveles de la organización.
3. Es una forma participativa de monitoreo que no requiere destrezas profesionales especiales. Comparado con otros enfoques de monitoreo, es fácil comunicarse a través de las culturas. No hay necesidad de explicar qué es un indicador. Todos pueden contar narraciones sobre los acontecimientos que crean que son significantes.
4. Anima a realizar un análisis y a recopilar información porque la gente tiene que explicar por qué creen que un cambio es más significativo que otro.
5. Puede crear una capacidad de personal para analizar la información y conceptualizar el impacto.
6. Puede ofrecer una imagen clara de lo que está sucediendo, en vez de simplificar la imagen donde los desarrollos organizativos, sociales y económicos se reducen a una sola cifra.
7. Se puede usar para monitorear y evaluar iniciativas ascendentes que no han predefinido los resultados comparándolos con los que se tienen que evaluar. (CCDB, 2000:4, Bangladesh)

#### **2.2.8.1.2 Características principales MSC.**

**Monitoreo sin indicadores:** MSC no hace uso de indicadores predefinidos, especialmente de los que deben ser considerados y evaluados.



**El enfoque de la “narración”:** Las respuestas a la cuestión principal acerca del cambio aparecen a menudo en forma de narraciones de quién hizo qué, cuándo y por qué, y las razones de por qué fue importante

Monitoreo MSC se creó en primer lugar como un medio para monitorear los cambios en el desarrollo de un proyecto de ayuda (Davies, 1996). Creemos que también puede usarse para propósitos de evaluación.

**Monitoreo de impacto:** A diferencia de las técnicas tradicionales de monitoreo que se enfocan en gran parte en monitorear actividades y rendimiento, MSC se enfoca en monitorear los resultados y el impacto intermedio.

Por sugerencia de los autores CMS puede ser afinada a través del desarrollo de los siguientes métodos:

- Incorporación en un programa de planificación.
- Análisis participativo de las historias en masa
- Mejorando el proceso de retroalimentación. (Dart 1999a, 1999b).

#### **2.2.8.1.3 Pasos para la implementación del CMS.**

CMS es una metodología emergente y muchas adaptaciones han sido hechas, las cuales van a ser mencionadas en forma general:

- **Motivación de actores.** Inducción y comprensión de la metodología
- **Identificación de los Dominios del Cambio.** Se refiere a qué tipo de cambios observar, pueden ser sobre el impacto que se cree ha generado un proyecto, los cambios en el nivel de vida, en el acceso a mercados, en actitudes frente al medio ambiente, etc.
- **Definición del periodo de reporte.** Como CMS es una metodología de monitoreo puede realizarse con cierta periodicidad, en el caso de la evaluación se determina el tiempo de recolección y análisis de la información.

- **Recolección de Historias.** De acuerdo con los dominios definidos, el grupo de recolectores de historias realiza entrevistas y recolecta la información necesaria para escribir su historia de cambio más significativo.
- **Selección de historias de CMS.** Debido a la gran cantidad de historias que usualmente surgen en este proceso, la metodología sugiere una selección de abajo hacia arriba, donde la primera evaluación sea realizada por los mismos recolectores de historias, las organizaciones locales hasta los donantes.
- **Retroalimentación de resultados del proceso de selección.**
- **Verificación de las historias**
- **Cuantificación.**(Cuando un cambio es reiterado en circunstancias similares, en ocasiones es conveniente identificar cuántos son los beneficiarios, cuántos efectos y de qué clase)
- **Análisis de los cambios.** Hay una verificación del proceso desarrollado, ¿quién participó?, ¿cómo analizar el contenido?, ¿qué concluir a partir de los cambios identificados en cada dominio?, ¿cuáles podrían ser las lecciones aprendidas en el proceso de aplicación de la metodología?, son algunas de las preguntas a resolver en esta parte del proceso.
- **Revisión del sistema.** En la metodología este punto sirve para reevaluar la metodología y registrar el aporte.

#### **2.2.8.1.4 Sesos en CMS**

- A menudo esta metodología tiende a favorecer historias exitosas en lugar de las no exitosas, sin embargo, si se requiere es posible diseñar un dominio especial para capturar historias negativas.
- Subjetividad en el proceso de selección; el proceso de selección es subjetivo dado que es una expresión de los valores de las personas que están en el jurado, por eso es importante ser consciente de quién está y quién no está representado en el jurado.

- Existen también sesgos hacia un punto de vista más popular. Puede ocurrir que en el proceso de selección de historias aquellas opiniones no populares o severas pueden ser silenciadas por la mayoría de votos.
- Este tema necesita ser considerado en el momento de selección.(Dart, 2000)

#### **2.2.8.1.5Proceso de Narraciones del CMS.**

El núcleo del proceso de Narraciones del MSC es una pregunta similar a esta:

“Si damos marcha atrás al mes pasado, ¿cuál cree que fue el cambio más  
significante en [dominio de cambio en particular]?”

Una pregunta similar se plantea cuando las respuestas a la primera pregunta son examinadas por otro grupo de participantes:

“Entre todos estos cambios significantes, ¿cuál cree que fue el cambio más  
significante de todos?”

Este proceso ofrece un medio simple de entender una gran cantidad de información compleja recopilada por muchos participantes de diferentes entornos. Decir en cada nivel la opción de los cambios significantes que se han hecho al nivel más alto es el componente esencial de todo el proceso.

Esto ayuda a reajustar el enfoque de las investigaciones para lograr un cambio significativo en cada periodo posterior.

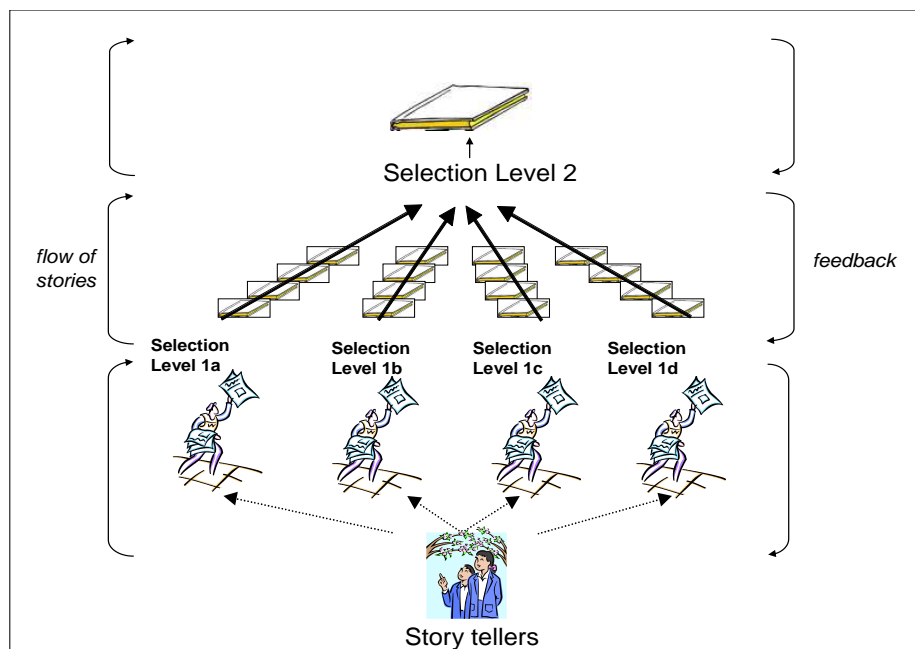


GRÁFICO 6 FLUJO DE NARRACIONES Y RETROALIMENTACIÓN EN MSC-

Fuente: Dart, J. J. (2000a), 'Stories for Change: A new model of evaluation for agricultural extension projects in Australia', Melbourne. Documento PDF disponible en <http://www.clearhorizon.com.au>

### 2.2.8.1.6 MSC como un tipo específico de monitoreo

Cuando Rick documentó por primera vez MSC, miró los diferentes tipos de resultados que podía ser monitoreados y se dio cuenta de cómo las diferentes formas de monitoreo eran necesarias para seguir los diferentes tipos de resultados. Estos factores se encuentran resumidos en la tabla que aparece a continuación.

Los resultados son	Esperados	Inesperados
De importancia acordada	Los indicadores predefinidos son los más útiles	MSC es útil

De importancia no acordada	Los indicadores son útiles, al igual que MSC	MSC es más útil
----------------------------	--	-----------------

Tabla 1 TIPOS DE RESULTADOS DE MONITOREO DEL MSC

Hay que tener en cuenta que nosotros no consideramos MSC ser un sustituto de los procesos de monitoreo de actividades y rendimientos más convencionales en contra de indicadores predeterminados, como el número de reuniones mantenidas o el número de participantes dentro de un programa. En cambio, MSC provee una forma complementaria de monitorear que además rellena un hueco importante. No creemos que MSC deba usarse como la única técnica en el marco teórico del monitoreo y evaluación. No obstante, donde no hay un marco teórico existente, MSC es un excelente lugar para comenzar a crear la capacidad del personal para captar los resultados. (Dart, 2000)

#### 2.2.8.1.7 MSC como evaluación de programa

Las conclusiones de la evaluación de programa pueden servir tres propósitos primarios: “presentar las opiniones, facilitar las mejoras y generar el conocimiento”. MSC puede usarse para los tres propósitos.

Presentar las opiniones Según nuestro entender, MSC no se ha usado como una sola técnica para producir opiniones sumativas sobre el éxito general de un programa. Tendríamos serias dudas sobre la intención de usar MSC de esa manera. La mayoría de las evaluaciones se benefician por el uso de diferentes métodos mezclados (por ejemplo, participativo y experto, deductivo e inductivo). (Patton, 1997)

MSC se puede usar como una actividad creada en una evaluación sumativa o como una actividad que precede una evaluación sumativa. En ambos casos, MSC puede proveer una abundancia de material de estudio con casos para apoyar e ilustrar los argumentos que se desarrollan durante la evaluación. Los informes del

proceso de selección también pueden proveer una buena cantidad de criterios satisfactorios dando a conocer los criterios que los evaluadores usan, al igual que otros participantes en el proceso de evaluación (Dart y Davies 2003).

Generar conocimiento El tercer propósito de Patton está relacionado con el conocimiento por medio de la evaluación, especialmente el conocimiento que se puede exportar más allá del programa que inquieta a otros y que pueda poner en uso este conocimiento. Este es un intento típico de la evaluación teoría-guía, de la clase que Pawson y Tilley proponen en su libro Evaluación Realista (Realistic Evaluation) de 1997.

Por encima, MSC no parece estar equipada para este propósito y aún no le hemos visto usarse de esta manera. No obstante, si vemos narraciones MSC como estudios de mini casos, es de imaginar que las narraciones podrían ser una rica fuente de hipótesis sobre cómo las cosas funcionan en los programas. MSC se podría usar, en parte, para identificar relaciones causales entre actividades particulares y los resultados en las narraciones y entonces recomendar encuestas sistemáticas sobre el incidente de estas actividades y su relación con los resultados.

Facilitar las mejoras MSC se diseñó originalmente para el segundo propósito de evaluación de Patton. Además, parece que es al que mejor se adapta: facilitar las mejoras. MSC puede permitir a las organizaciones enfocar su trabajo hacia direcciones explícitamente valoradas y alejarse de las direcciones menos valoradas. Incluso dentro de las muchas narraciones SC positivas, hay elecciones que se pueden hacer sobre a cuál responder y cuál dejar a un lado por el momento. Estas selecciones vienen por medio de la diversidad de narraciones identificadas por los participantes.

### **2.2.9 Técnicas graduales de Evaluación del Desempeño.**

La evaluación adopta varios niveles, esto obedece a la cantidad de personas involucradas y el nivel jerárquico que ocupa el evaluado

Antes de iniciar el proceso se debe decidir qué nivel o niveles jerárquicos se evaluarán, los objetivos a alcanzar e identificar las necesidades de la organización. Las evaluaciones por escalas graduales podrán ser:

- **Evaluación 360°**

Participa en el proceso el superior jerárquico, el subalterno, el colega, el cliente interno o externo del trabajador y el evaluado.

- **Evaluación 270°**

Participa en el proceso el superior jerárquico, el subalterno, el colega y el evaluado.

- **Evaluación 180°**

Participa en el proceso el superior jerárquico, el colega y el evaluado.

- **Evaluación 90°**

Participa en el proceso el superior jerárquico y el evaluado.

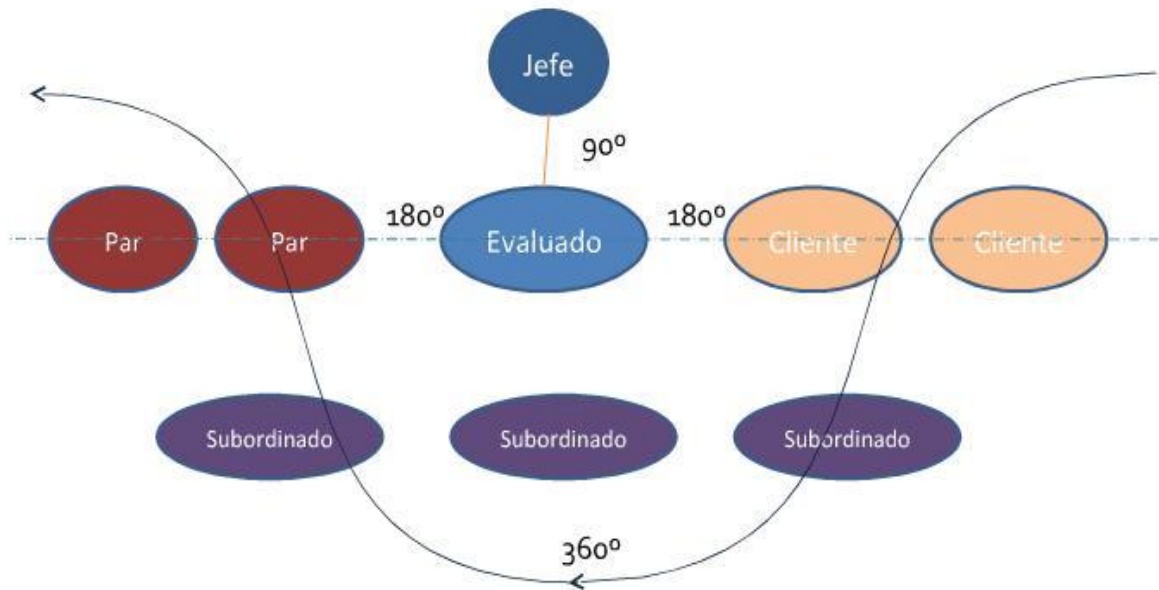


GRÁFICO 7 - METODOS DE EVALUACIÓN POR GRADOS

### 2.2.10 Evaluación de 90 grados

Para (Ewen, 1996) la evaluación de desempeño 90° es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa. Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

#### 2.2.10.1 ¿Qué se evalúa?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

#### 2.2.10.2 Factores que generalmente se evalúan

- Conocimiento del trabajo.
- Calidad del Trabajo.



- Relaciones con las personas.
- Estabilidad emotiva.
- Competencias.
- Capacidad de síntesis.
- Capacidad de analítica.

### **2.2.10.2 Objetivos de la evaluación del Desempeño 90 °**

Los objetivos por los que generalmente se realiza una evaluación de desempeño son:

- Para detectar necesidades de adiestramiento y capacitación. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. Un desempeño superior puede indicar la presencia de un potencial mal aprovechado.
- Para detectar el potencial de desarrollo de los empleados - Decisiones de ubicación (promociones y ascensos). Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento por el desempeño anterior.
- Para aplicar incentivos salariales por buen desempeño (Políticas de compensación). Las evaluaciones de desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales e incentivos. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante la evaluación de desempeño.
- Para mejorar la comunicación entre jefes y empleados.
- Para auto-perfeccionamiento de los empleados. Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

### **2.2.10.2 Errores generales al aplicar la evaluación del Desempeño 90 °**

Los errores mas comunes es entender que el proceso termina con la evaluación del superior jerárquico, esto es erróneo debido que no llega a finalizar con el simple hecho de haber aplicado la prueba y haber obtenido los resultados, al contrario después se inicia una nueva etapa de análisis para llevar al máximo el resultado esperado, con lo cual se implementan actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos.

Al aplicarla la empresa genera credibilidad y permite que esta sea identificada en sus relaciones mostrando fortalezas y debilidades.

### **2.2.11 Evaluación de 360 grados o Evaluación feedback**

El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los 80`s utilizándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel.

Es una forma de evaluar las competencias de sus subordinados pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, subordinados, sus clientes internos y proveedores.

Es un sistema para valuar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe. De esta manera se recoge información trascendente, obtenida de los propios evaluados, de los jefes, los subordinados, los colegas y aun de los clientes, ofrecido una fotografía del desempeño del personal explorado, la cual nos permite ver en donde se necesita hacer algo para mejorar.(Alles M. A., 2002,2004,2005)

#### **2.2.11.1 Propósito:**

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

#### **2.2.11.2 Posibles evaluadores:**

- El mismo (autoevaluación): Es la visión personal de las competencias y del desempeño de las mismas.
- Clientes internos y externos: Este proceso brinda la oportunidad a los clientes de tener voz y voto en el proceso de evaluación.
- Subordinados: Son los colaboradores directos de los empleados porque se encuentran trabajando continuamente con ellos.
- Compañeros de trabajo (pares): Son muy importantes, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.
- Gerente: Le permite al gerente tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes.

El esquema a continuación describe cada uno de los evaluadores y se puede utilizar como base teórica para dar indicaciones al evaluado de cómo debe elegirlos, así como, para la etapa de validación, para explicar la herramienta y quiénes participarán en el proceso.(Capuano, noviembre 2004)

<b>Evaluador</b>	<b>Descripción</b>
<b>Superior jerárquico</b>	Persona que ocupa el puesto superior en la estructura organizacional.
<b>Subalterno</b>	Persona a cargo del evaluado.
<b>Autoevaluación</b>	Es la información que proporciona el mismo evaluado.  Ésta se utiliza solamente para compararla con otras, debido a que muchas veces el evaluado tiene una perspectiva mayor a la de los demás y esto altera los resultados.
<b>Colega</b>	Persona que está en el mismo nivel

	jerárquico que el evaluado, posee la misma educación, experiencia y responsabilidades laborales.
<b>Cliente interno</b>	Compañeros de labores que están relacionados directa o indirectamente con el desarrollo de las actividades del evaluado.
<b>Cliente externo</b>	Persona ajena a la organización, que se relacionan con el evaluado.

**Tabla 2 PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE 360°**

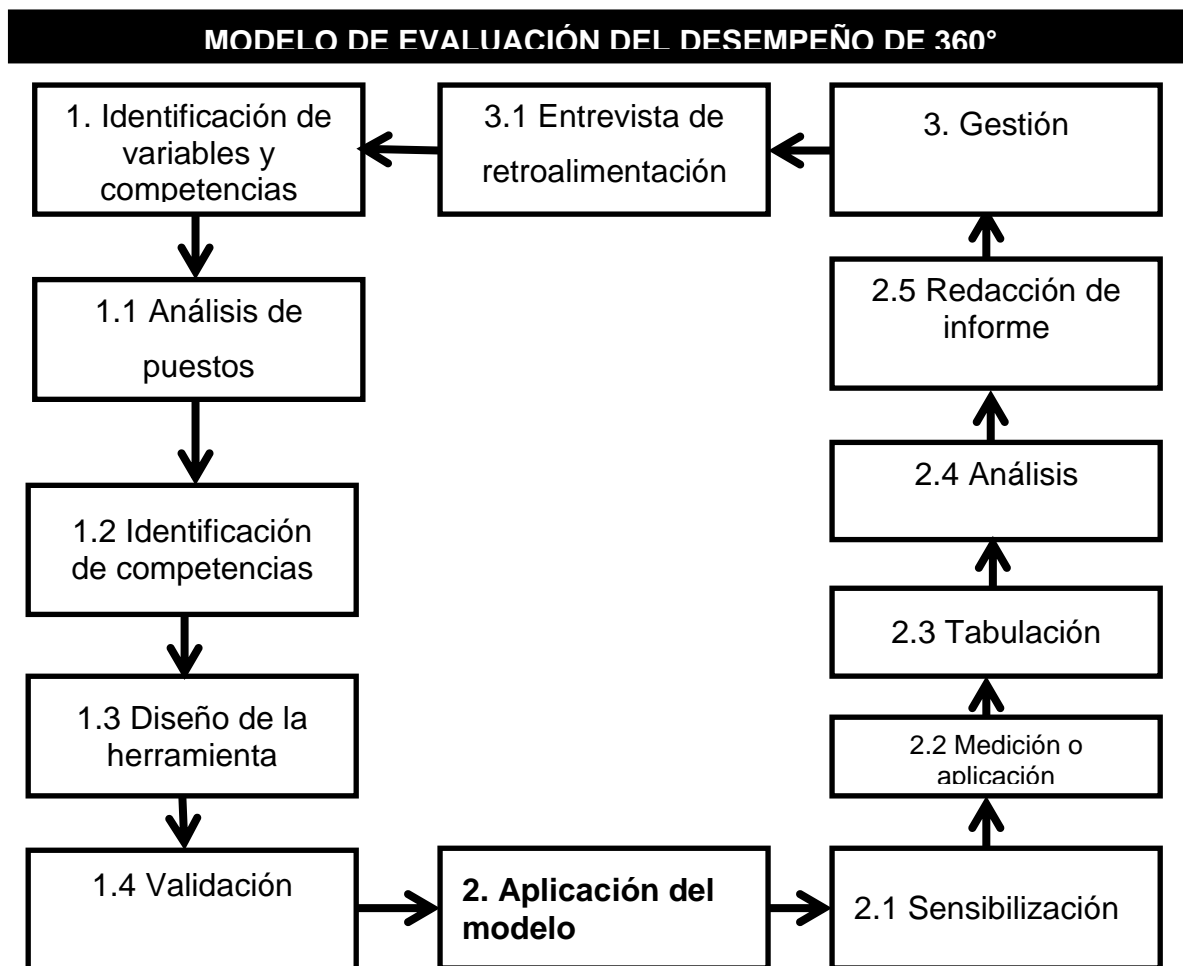
**Fuente: 360° Feedback. Mark R. Edwards y Ann J. Ewen, páginas 39-40**

### **2.2.11.3 Modelo de evaluación del desempeño 360°**

El proceso de evaluación del desempeño se divide en tres fases principales que son:

- Identificación de variables y competencias,
- Aplicación del modelo y
- Gestión.

A continuación se puede observar el proceso desde su inicio hasta su finalización, considerando que este mismo modelo puede utilizarse para aplicar la evaluación de 270° y de 180°, siempre y cuando se considere, la variante fundamental es el número de individuos que participan como evaluadores. (Ewen, 1996)



**GRÁFICO 8 MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°**  
 FUENTE: 360° Feedback. Mark R. Edwards y Ann J. Ewen, página 70

### 2.2.11.3.1 Identificación de variables y competencias

Ésta es la primera fase del proceso de evaluación del desempeño 360 grados, es el momento de sentar las bases para la evaluación.

#### a. Análisis de puestos

El análisis de puestos, se realiza con base en la descripción de los puestos, determina los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

Éste brinda una idea clara de las funciones y actividades que desempeña el evaluado y guía al encargado del proceso a determinar los factores y competencias que se utilizarán para elaborar la herramienta de evaluación. (Mark R. Edwards y Ann J. Ewen)

#### b. Identificación de competencias

Competencia se refiere al conjunto de comportamientos, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con alta calidad determinadas funciones, identificados éstos como factores. (Mark R. Edwards y Ann J. Ewen)

A continuación se listan algunas competencias y los factores que las integran:

Competencias	Factores
a) Conocimientos técnicos y profesionales	1. Experiencia técnica y profesional. 2. Mejora procesos existentes. 3. Se capacita. 4. Organización del trabajo.

b) Administración de los recursos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toma la iniciativa.</li> <li>2. Responsable.</li> <li>3. Toma decisiones razonables.</li> <li>4. Utilización eficiente de recursos.</li> </ol>
c) Trabajo en equipo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ayuda a los logros del equipo.</li> <li>2. Antepone los intereses del equipo.</li> <li>3. Busca consenso.</li> <li>4. Incentiva el compromiso.</li> <li>5. Tiene buenas relaciones interpersonales.</li> </ol>
d) Servicio al cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atiende las necesidades del cliente.</li> <li>2. Presenta ideas en forma simple y clara.</li> <li>3. Sabe escuchar.</li> <li>4. Solicita y provee retroalimentación efectiva.</li> <li>5. Comunicación.</li> </ol>
e) Habilidades de negocios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brinda valor agregado al negocio.</li> <li>2. Soluciona los problemas.</li> <li>3. Aprende y desarrolla.</li> <li>4. Es confiable.</li> </ol>

**Tabla 3 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y FACTORES**

FUENTE: 360° Feedback: Mark R. Edwards y Ann J. Ewen, página 86.

### c. Diseño de la herramienta o cuestionario (Antoinette)

Luego de identificar las competencias a evaluar, se elabora el cuestionario, no debe incluir preguntas abiertas para mantener el anonimato de los evaluadores.

Ésta es considerada la etapa más larga del proceso de evaluación.

El cuestionario debe tener correlación entre la filosofía y los objetivos de la organización. Para obtener buenos resultados, como mínimo, tres personas deberán responder el cuestionario, sin incluir al evaluado.

#### **Escala de calificación**

Esta puede ir de uno a diez o de uno a cinco. Varios autores recomiendan la escala de uno a diez, debido a que permite identificar mejor los resultados

Con la escala puede utilizar cualquiera de los siguientes enunciados:

- Pobre, justo, bueno, muy bueno y excelente.
- Para nada, a menudo, regularmente, muy seguido y casi siempre.
- Necesita mejorar, área para desarrollar, llena las expectativas, es una fortaleza y excepcional.
- Sin importancia, poca importancia, importante, muy importante y crítico, es un punto que necesariamente se debe tratar y estudiar.

<b>LINEAMIENTOS PARA LA CREACIÓN DEL CUESTIONARIO</b>	
<b>Lineamiento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Positivamente</b>	Los comportamientos deben ser descritos en forma positiva, para asegurar que el evaluado esté dispuesto a recibir la retroalimentación y se conserve el anonimato.



<b>Comportamiento</b>	Durante todo el cuestionario se debe cuidar que todas las preguntas sean explícitas, para que no existan dudas en la interpretación de los enunciados. Esto permitirá recolectar información confiable.
<b>Multidireccional</b>	Debido a que será un mismo cuestionario o herramienta para cada nivel jerárquico.

**Tabla 4 LINEAMIENTOS PARA LA CREACIÓN DEL CUESTIONARIO.**

FUENTE: The art & science of 360° Feedback: R. Lepsinger y Antoinette D. Lucia, páginas 61-62.

#### **d. Validación de la herramienta**

Esta consiste en entregar el cuestionario a un grupo de personas que representen el nivel o niveles jerárquicos que serán evaluados. Éstos recibirán y proporcionarán retroalimentación de las preguntas y determinarán qué características son más importantes y fáciles de entender y observar.

#### **2.2.11.3.2 Aplicación del modelo**

Esta fase consiste en recopilar la información, es decir, evaluar a los empleados y conocer el desempeño que cada individuo tiene en el puesto de trabajo para el cual fue contratado. Se compone de las siguientes etapas:

##### **a. Sensibilización**

Luego de crear las políticas que definan cuántos evaluadores serán para cada persona, se debe preparar una reunión con el personal involucrado, en la misma, deberán ser capacitados para evaluar y recibir la retroalimentación, esto permitirá que todos los involucrados provean información de alta calidad. Es el momento para explicar el proceso, resaltar los beneficios, listar las actividades, fechas clave y resolver cualquier duda.

Se sugiere que el evaluado elija el equipo de evaluadores, para que se sienta que tiene control sobre su evaluación y para que reciba positivamente los resultados, previo a ser autorizado por su jefe. Se debe enfatizar en el anonimato de los evaluadores y en los lineamientos para elegirlos.

#### b. Medición o aplicación

Esta etapa consiste en entregar los cuestionarios a cada empleado involucrado en el proceso de evaluación.

El proceso de recolección de información debe ser rápido, no deberá emplear más de 15 minutos para contestar cada cuestionario. De otra manera será tedioso y los resultados serán inútiles.

#### c. Tabulación

Para tabular la información debe cumplir con los siguientes lineamientos de seguridad:

No incluir en el promedio los punteos de auto evaluación, debido a que el evaluado tiende a calificarse por encima de los demás, distorsionando el resultado.

Excluir los resultados que estén 20% alejados de los otros. Es decir, si nueve evaluadores calificaron con ocho y se encuentra un tres, este debe ser excluido, para evitar que esta persona perjudique al evaluado.

Excluir ambos extremos de la escala, esto permitirá un resultado más confiable.

Si los evaluadores son los mismos amigos de la evaluación anterior, escoja tres solamente, que no sean los mismos que fueron tomados anteriormente, de esta manera los resultados serán diferentes, si esto ocurre nuevamente, el supervisor deberá desaprobar el listado de evaluadores y escoger otro diferente.

#### d. Análisis

Después de aplicar los lineamientos de seguridad y obtener los puntajes promedios en la tabulación, se podrá considerar que del 1 al 7.5 es un área que el evaluado puede mejorar y de 7.51 al 10 como un área de fortaleza, es decir, que el empleado realiza muy bien su trabajo y se destaca. (Ewen, 1996)

<b>INDICES DE DESEMPEÑO</b>	
<b>Calificación</b>	<b>Descripción</b>
91% - 100%  Sobresaliente  Escala A	El trabajador tiene la máxima prioridad para promociones, si cumple con los requisitos.  Se le felicitará por escrito. Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de mejora identificadas.
76% - 90%  Muy bueno  Escala B	El trabajador tiene prioridad después de la escala A, para promociones, si cumple con los requisitos. Se le felicitará por escrito. Esta persona será el Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de mejora identificadas.
61% - 75%  Bueno  Escala C	El trabajador tiene un desempeño aceptable, es candidato a programas de capacitación para su nivelación y desarrollo, tiene oportunidad para promociones, si cumple con los requisitos y no existen candidatos de la escala A y B.
51% - 60%  Regular	El trabajador necesita mejorar su desempeño, es candidato a participar en programas de capacitación para su

Escala D	nivelación, esta deberá realizarse dentro de los tres meses siguientes a la evaluación.
0% - 50%  Deficiente  Escala E	El trabajador no realiza bien su trabajo por incumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Se le debe motivar a mejorar su rendimiento buscando alternativas que favorezcan a todos.

**Tabla 5 INDICES DE DESEMPEÑO**

Fuente: The art & science of 360° Feedback: R. Lepsinger y Antoinette D. Lucia  
e. Redacción del informe

El informe de retroalimentación debe ser claro y estar redactado con lenguaje sencillo y ameno para que el evaluado se sienta cómodo durante su lectura. A continuación se describen los pasos que debe llenar:

<b>Pasos del informe de retroalimentación</b>	
<b>Pasos</b>	<b>Explicación</b>
1. Competencias organizacionales	Se deben describir brevemente las competencias organizacionales evaluadas, de acuerdo al cuestionario utilizado.
2. Escala utilizada	Indicar la escala utilizada y sus enunciados.
3. Resultados	Presentar los resultados obtenidos por competencia y/o por factores, así como, el

	resultado general de la evaluación. Se recomienda utilizar gráficas.
4. Área de fortaleza	En este enunciado se deben indicar qué competencias destacan en la evaluación con puntajes mayores a 7.5.
5. Área de mejora	Son todas las competencias con puntajes menores a 7.5, en las cuales necesita o puede mejorar.
6. Recomendaciones	Se deben indicar los planes de acción para ambas áreas.
7. Retroalimentación	Son los acuerdos y metas pactados en común.

**Tabla 6 PASOS PARA EL INFORME FEEDBACK**

Fuente: The Art & Science of 360° Feedback. R. Lepsinger y A.D. Lucia, páginas 240-246.

Este informe será parte del expediente de cada evaluado para que sea tomado como base para:

- Crear planes de acción para el personal.
- Administración de salarios.
- Reconocimiento del desempeño del personal.
- Promociones.
- Evaluación de alcance de metas.
- Determinar transferencias y asignaciones.
- Identificación de las necesidades de desarrollo organizacional.
- Planeación de personal.
- Evaluación de los sistemas de personal.

### **2.2.11.3.3Gestión**

Es la fase final, y consiste en brindar al personal todo el apoyo que necesita, es decir, de acuerdo, con los resultados de la evaluación, la organización debe crear planes de acción que permitan al empleado alcanzar un desempeño óptimo y de esta manera, junto con el resto de los trabajadores alcanzar los objetivos de la organización. Posee una etapa que se detalla a continuación:

#### Entrevista de retroalimentación

Esta es la etapa cúspide del proceso y la más importante, retroalimentar al evaluado es una tarea difícil, por lo tanto, se requiere capacitación de un experto en evaluación del personal. El evaluado debe sentirse cómodo en el momento de recibir los resultados y se debe crear un ambiente de apertura a comentarios y dudas, así como, exponer los resultados de manera tal, que el empleado se sienta estimado por la organización y acepte las sugerencias para mejorar su desempeño.

Esta etapa cubre las áreas de fortaleza y de mejora. Se debe desarrollar un plan de acción para mejorar el desempeño con base a los resultados de la evaluación.

La organización puede crear planes a nivel organizacional o personal, de acuerdo a las necesidades observadas, con el objetivo de aprendizaje continuo y mantener oportunidades de desarrollo profesional.(BALKIN David GOMEZ Luis CARDY, 2005)

### **2.2.11.4 Desarrollo de la propuesta de evaluación de 360 Grados**

- Definición de las competencias específicas del puesto: Se recomienda realizar un listado de competencias para cada puesto según el perfil de éste.
- Diseño de la herramienta: La herramienta consiste en el soporte del proceso, es decir, el cuestionario o formulario de evaluación.

- Planificación de los recursos: Se planifican las personas que intervendrán, los tiempos y los recursos materiales a emplear.
- Comunicación a los empleados: Este paso es fundamental ya que se comunica a los empleados acerca de la evaluación y del método a emplear.
- Elección de las personas: Cada empleado debe elegir a sus evaluadores: superiores, pares, clientes, etc.
- Prueba piloto: Es importante realizar un ensayo del proceso para sondear posibles inconvenientes que se puedan presentar.
- Lanzamiento del proceso: se hace público el lanzamiento de la evaluación con los interesados, haciendo hincapié en los tiempos prefijados.
- Relevamiento y procesamiento de los datos: Una vez recibidas las evaluaciones, se procede al análisis de las mismas diferenciándolas por cada empleado.
- Informe al evaluado: Se realiza un informe sobre el grado de desarrollo de las competencias del evaluado.
- Planificación de la gestión de desempeño para cada empleado: No olvidar que el método de evaluación es sólo un medio para un fin.
- Continuidad: Se debe implementar alguna instancia de seguimiento de proceso desde el departamento de recursos humanos y el gerente debe estar abierto a recibir las inquietudes de sus subordinados.
- Implementación de una gestión del conocimiento: La gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa.(ALLES, 2002)

**2.2.11.5. Objeciones para la implementación por primera vez de evaluación del desempeño 360 grados.(Ewen, 1996)**

A continuación se listan una serie de objeciones y soluciones a las que se enfrenta la organización, que intenta aplicar el proceso de evaluación del desempeño 360 grados por primera vez:

<b>Objeciones más comunes que enfrenta la evaluación 360°</b>	
<b>Problemas/Objeciones</b>	<b>Argumento / solución</b>
Miedo al proceso	Realizar una prueba piloto. La experiencia vencerá cualquier temor.
Desconocimiento del Proceso	Dar a conocer la experiencia de otras organizaciones.
Consumirá demasiado tiempo para los empleados	Se debe descubrir cuanto tiempo se toman los supervisores y aplicar la etapa de validación. Por lo general si la herramienta está bien elaborada disminuye el 50% del tiempo.
Los usuarios no aceptan el anonimato	Realizar una encuesta, estudios han revelado que diecinueve de veinte personas prefieren el anonimato.
Existe el temor de represalias	Los resultados deben seguir los lineamientos de seguridad, para garantizar



	el anonimato.
Los evaluados requieren la retroalimentación en forma narrativa	Sí. Las investigaciones demuestran que la retroalimentación narrativa alcanza mejores resultados para los participantes y la organización.
Algunas personas tratarán de corromper el proceso	El encargado deberá observar cada detalle de la evaluación, para poder crear lineamientos de seguridad adicionales, de tal manera que no existan cabos sueltos.
El sindicato no aceptará el Proceso	Solicitar a los representantes del sindicato que participen en el diseño del proceso y en la evaluación para que lo vean y examinen. Luego de verificar que el proceso sí funciona, consentirán la participación de todos.
La amistad desviará los resultados	Las investigaciones que se han realizado indican que las amistades, en su mayoría, proveen información honesta, en algunos casos los amigos pueden ser más rigurosos que otros, debido a que tienen una expectativa más alta.

**Tabla 7 OBJECIONES DE EVALUACIÓN DE 360 °**

Fuente: 360° Feedback: Mark R. Edwards y Ann J. Ewen, páginas 177-179.

### **2.2.12 Feedback 90°-180°-360°**

Es una metodología de apreciación del rendimiento basándose en distintas fuentes: sólo la evaluación de los jefes (90°), de los jefes y los pares o compañeros (180°), y de los jefes, pares y colaboradores (360°). La evaluación por objetivos y la evaluación por competencias son dos tipos de evaluación diferentes. La primera trata de hechos concretos y la segunda se basa en el comportamiento de los empleados y en el feedback desde diferentes ángulos (90°, 180°, 270° y 360°).

La evaluación por competencias se basa en cómo hacemos las cosas. Para muchas personas eso puede causar una sensación de miedo, especialmente la primera vez, porque es muy personal. Recibir por primera vez las opiniones de los compañeros o subordinados sobre la propia capacidad de comunicación, la capacidad de innovación, la capacidad de planificar y organizar o la capacidad de liderazgo y de desarrollar a los miembros del equipo, puede resultar amenazadora, especialmente cuando no todos los comentarios son positivos. Saber que el informe será la base de la entrevista de evaluación con el superior y hacer frente a los resultados en presencia de otras personas, puede causar cierto estrés para la persona evaluada.

Este tipo de evaluación es una de las herramientas más valiosas para el desarrollo de los empleados y sus equipos, así como para el desarrollo de una cultura abierta y dinámica dentro de la empresa. Pero puede ser que la cultura no está suficiente “madura” para la implementación generalizada de la evaluación 360°. En estos casos se tiene que implementar con cuidado, respetando la cultura existente y las experiencias de las personas que forman parte de esta cultura. El primer paso siempre debe ser una explicación extensiva del proceso a evaluados y evaluadores, utilizando ejemplos de informes y casos reales.

Dar y recibir feedback es una responsabilidad importante y obliga a dadores y receptores a ser muy conscientes de sus relaciones laborales y de la manera en

que trabajan juntos. Evaluados y dadores tienen que entender la seriedad del tema pero también los importantes beneficios que puede obtener la persona evaluada, y la cultura en general. (Ewen, 1996)

### **2.2.13 Evaluación por Escalas de calificación o Clasificación Conductual o metodología BARS**

Una escala de estimación anclada a conductas (behaviorally anchored rating scale) combina las narraciones de incidentes críticos y las estimaciones cuantificadas (como las escalas graficas de estimación) anclando una escala cuantificada con ejemplos conductuales específicos de desempeño bueno y deficiente. Sus defensores sostienen que produce evaluaciones más justas y mejores que los instrumentos antes presentados. Las Escalas BARS por lo general, siguen cinco pasos: 1) Generar Incidentes Críticos. Se pide a personas que conocen el trabajo que será evaluado (empleados y/o supervisores) que describan casos específicos (incidentes críticos de un desempeño eficaz o uno ineficaz)

En un esfuerzo por mejorar la confiabilidad, validez y práctica de las evaluaciones tradicionales del desempeño, algunas organizaciones han utilizado programas basados en la conducta. Estos programas intentan examinar lo que hace el empleado durante el desempeño de su trabajo.

Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. Es decir, utiliza lo que han llamado incidentes críticos para construir la escala de clasificación.

Los incidentes críticos son ejemplos de conductas específicas en el puesto, las cuales aparecen en la determinación de los diversos niveles de desempeño. Una vez que los empleados que conocen el puesto han identificado y definido las

áreas importantes del desempeño, se utilizan los enunciados de incidentes críticos como una medida para discernir entre un desempeño alto, moderado y bajo.

### **2.2.13.1 Proceso.**

Una escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS, por sus siglas en inglés) consta de una serie de cinco a 10 escalas verticales, una para cada dimensión importante de desempeño identificada mediante el análisis de puestos.

Estas dimensiones se basan en comportamiento identificados por medio de análisis de puestos de incidentes críticos

Los incidentes críticos se colocan en la escala y se les asignan valores en puntos en puntos de acuerdo con las opiniones de los expertos.

Por lo general, una BARS es desarrollada por un comité que incluye subordinados y gerentes.

1 La tarea del comité es identificar todas las características o dimensiones relevantes del puesto.

2 Luego se establecen las bases del comportamiento en forma de declaraciones para cada una de las dimensiones del puesto

3 Se pide a varios participantes que revisen las declaraciones base e identifiquen qué dimensiones del puesto ilustra cada base.

4 Las únicas bases que se mantienen son aquellas para las que por lo menos 70% del grupo está de acuerdo con que pertenezca a una dimensión en particular.

5 Por último, se añaden las bases a las dimensiones de sus puestos y se colocan en escalas apropiadas, con base en los valores que el grupo les asigne.  
(GEORGE BOHLANDER)

Existen otros pasos por ejemplo:

1. Generar incidentes críticos. Se pide a personas que conocen el trabajo que será evaluado (empleados y/o supervisores que describan casos específicos (incidentes críticos) de un desempeño eficaz o uno ineficaz.

2. Elaborar las dimensiones del desempeño. Estas personas agrupan los incidentes en un conjunto más limitado de dimensiones del desempeño. (Por ejemplo, 5 o 10).

3. Reasignar los incidentes. Otro grupo de personas que también conocen el trabajo reasignan los incidentes críticos originales. Se les proporciona las definiciones de los grupos y los incidentes críticos y se les pide que reasignen cada incidente al grupo que en su opinión encajen mejor.

Por lo normal el incidente crítico se conserva cuando un porcentaje de este segundo grupo (por lo general entre 50% y 80%) lo asigna al mismo grupo que las personas del paso 2

4. Hacer una escala con los incidentes. Este segundo grupo de personas, por lo general se encarga de estimar la conducta descrita en el incidente, sobre la eficacia o ineficiencia con la que se representa el desempeño en una dimensión apropiada (lo típico son escalas de siete o nueve puntos).

5. Elaborar el instrumento final. Se usa una subserie de incidentes (por lo general seis o siete grupo) como anclas de la conducta para cada dimensión..(Donald Schwab, 1975)

#### **2.2.13.2 Ventajas Del Método BARS.**

1) Un calibre más exacto. Las personas que conocen el trabajo y los requisitos mejor que nadie elaboran la BARS. El resultado servirá para calibrar bien el desempeño en el trabajo.

2) Normas más claras. Los incidentes críticos dentro de la escala sirven para aclarar lo que quiere decir un desempeño sumamente bueno, uno promedio, etc.

3) Retroalimentación. Los incidentes críticos son más útiles para proporcionar retroalimentación a los evaluadores que tan solo informarles de la calificación de su desempeño, y no proporcionar ejemplos específicos de conductas.

4) Dimensiones Independientes. Agrupar de manera sistemática los incidentes críticos en cinco o seis dimensiones del desempeño (como conocimiento y juicio) ayuda a que una dimensión sea más independiente que otra.

5) Consistencia. Las evaluaciones con BARS al parecer son también bastante consistentes y confiables porque las evaluaciones de distintos calificadores para una misma persona tienden a ser similares.

#### **2.2.14 Método de Evaluación por Incidentes críticos.**

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos, positivos o negativos, más destacados del desempeño de cada subordinado en sus tareas. (DESSLER, 1994.)

##### **2.2.14.1 Fases del Método de Evaluación por Incidentes Críticos**

Este método puede dividirse en tres fases:

- En la fase uno se observación del comportamiento de los subordinados. El superior inmediato hace seguimiento y observa detallada y cuidadosamente el comportamiento de sus subordinados en el desempeño de sus tareas.
- En la fase dos se registro de hechos significativos. El superior inmediato anota y registra todos los hechos realmente significativos y destacados del comportamiento del subordinado, o sea, todos los incidentes críticos, que

podrán referirse al desempeño altamente positivo (éxito) o el desempeño altamente negativo (fracaso).

- Y en la fase tres se investigación de la aptitud y el comportamiento. Esta fase se desarrolla en intervalos regulares de tiempo, mediante entrevistas entre el superior inmediato y el empleado evaluado. El superior inmediato anota conjuntamente con el empleado evaluado las observaciones, los hechos y cambios respectivos. El formulario de evaluación, por el método de los incidentes críticos es estandarizado para toda la empresa, cualesquiera sean los niveles o áreas involucradas.

Cada factor de evaluación ocupa una hoja del formulario, que incluye hojas adicionales donde el evaluador puede anotar factores no previstos entre los factores de evaluación seleccionados.

#### **2.2.14.2 Ventajas.**

Según (DESSLER, 1994.)El método de incidentes críticos tiene la ventaja de estar enfocado a tareas. Se enfoca en los deberes esenciales del puesto de un empleado y qué tan bien se desempeña en esos deberes. Se basa en la observación directa del directivo y no en relatos de segunda mano. En este método, los directivos reúnen información a lo largo del tiempo. Ellos conservan un registro de incidentes positivos y negativos, registrados en el momento en que ocurrieron. Así, la evaluación anual del desempeño no está demasiado influenciada por los logros o incidentes más recientes de un empleado. Es una herramienta efectiva para desarrollar relaciones porque el directivo debe pasar más tiempo en el área de trabajo observando e interaccionando con los empleados, en lugar de estar en su oficina. Esto le da la oportunidad de llegar a conocer a cada empleado, de brindar consejo y orientación; y de obtener opiniones sobre lo que está funcionando bien y lo que no. Además, el registro de incidentes críticos proporciona la documentación necesaria del desempeño o la

conducta indispensable para que un directivo tome acciones disciplinarias con un empleado.

Puede además ofrecer otras ventajas como:

- Es una técnica barata que suministra buenas informaciones.
- Ayuda al acentuar los rasgos o aspectos que hacen más vulnerable a un sistema.
- Es apropiada para identificar eventos menos usuales y que no serían tenidos en cuenta por otras técnicas orientadas más a las actividades ordinarias o rutinas.
- Puede ser especialmente interesante en usuarios de sistemas que deban informar también sobre “casi-crisis” (similar a las casi-colisiones aéreas), para tomar medidas preventivas.

### **2.2.14.3 Desventajas**

Una dificultad proviene del tipo del incidente referido, pues la técnica se apoya en los informes de personas y requiere veracidad y objetividad, algo a veces difícil por el inevitable sesgo individual en la misma forma de experimentar una situación.

Además hay que contar con fallos o distorsiones en la memoria y por último, la técnica subraya sólo eventos no ordinarios, y puede pasar por alto situaciones de continuado riesgo.



## **2.2.15 Métodos no tradicionales de Evaluación**

**2.2.15.1 Método por competencias:** En estos casos, suele existir un diccionario de competencias donde hay una clasificación de competencias y sus competencias con sus respectivas definiciones y las más sofisticadas descripciones de conductas o comportamientos agrupados por niveles de desempeños dentro de cada competencia.

Estos diccionarios son de gran utilidad a la hora de preparar la evaluación de esas competencias porque ayudan a los evaluadores a recordar eventos o ejemplos de comportamiento de sus empleados que servirán para basar sus juicios de un modo más riguroso y efectivo.

Hay sistemas de evaluación de desempeño basados en competencias que dan conjuntos de competencias ya seleccionados para cada tipo de perfil de empleados.

Por otro lado, hay sistemas de evaluación de desempeño basados en competencias que dejan totalmente abierto el apartado de factores de desempeño invitando al jefe y empleado a consensuar cuales son las competencias críticas para su situación concreta.

**2.2.15.2 Método Simulaciones:** Se trata de situaciones simuladas creadas ad-hoc para evaluar el desempeño de empleados, donde se les somete a una serie de pruebas y ejercicios (típicamente In-básquet, entrevistas individuales y dinámicas de grupo) cercanas al trabajo real, y se observa sistemáticamente su actuación, puntuando el desempeño con unas tablas de criterio y puntuaciones. Se suele utilizar más con fines de identificación y evaluación de potencial, que desempeño. (Daft, Organization theory an design. USA.)

## **2.2.16 La Evaluación del Desempeño en el Ecuador.**

La evaluación del desempeño en el sector Público está en el centro de las preocupaciones de la políticas de los gobiernos y de las instituciones gubernamentales, en todos los niveles de la gestión nacional, regional y local, por ende se realiza un criterio en primer lugar del servicio público, el servidor público y de evaluar al servicio público, en donde, la exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública son los fundamentos básicos que han tenido los gobiernos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en las instituciones públicas.

Es por eso que el Ministerio de Relaciones Laborales ha ido enfatizando su interés en crear directrices que permitan que el Sector Público realice y ponga en ejecución esta herramienta que es la evaluación del desempeño.

La herramienta pretende regular y optimizar el capital humano en las Instituciones Públicas, y de esta manera juntamente con la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos Y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), a emitido la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño que es de carácter Obligatorio para el cumplimiento de esta herramienta en el sector Público.

A continuación se presenta un resumen de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

<b>Resumen de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño</b>		
<b>Aspecto de la</b>	<b>Art.</b>	<b>Descripción</b>

<b>Normativa</b>		
Objeto	1	“...establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño organizacional...”
Subsistema de Evaluación del Desempeño	3	La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución.
Finalidad	4	<p>A) Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores</p> <p>B) Para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros</p> <p>C) Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias</p> <p>D) Generar una cultura organizacional</p> <p>E) Ser mecanismo de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de recursos humanos.</p>
Principios	5	Relevancia, Equidad, Confiabilidad, Confidencialidad, Consecuencia, Interdependencia.
Organismo Rector	6	SENRES

Responsables de Dar cumplimiento	6	UARH'S
Comité de Reclamos	9-10	Conformación y atribuciones
Atribuciones de la Unidad de Administración de Recursos Humanos	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer a todo el personal que labora en la institución esta norma de evaluación del desempeño.</li> <li>• Elaborar el plan y presentar para aprobación a la máxima autoridad.</li> <li>• Evaluar a los servidores.</li> <li>• Elaborar el acta de integración del Comité de Reclamos de Evaluación</li> <li>• Establecer la nómina de evaluadores y evaluados</li> <li>• Asesorar y capacitar a los evaluadores</li> <li>• Coordinar la ejecución del proceso</li> <li>• Procesar y analizar las calificaciones</li> <li>• Aplicar las acciones correspondientes</li> <li>• Enviar la información de los resultados de la evaluación del desempeño a la SENRES</li> </ul>
Procedimiento	13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de indicadores de evaluación del desempeño;</li> <li>• Difusión del programa de evaluación;</li> <li>• Entrenamiento a evaluadores;</li> <li>• Ejecución del proceso de evaluación;</li> <li>• Análisis de resultados de la evaluación</li> <li>• Retroalimentación y seguimiento.</li> </ul>
Indicadores y	14	FORMULARIO SENRES EVAL 01

herramientas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de gestión del puesto</li> <li>• Los conocimientos</li> <li>• Competencias técnicas del puesto</li> <li>• Competencias universales</li> <li>• Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo</li> </ul>
Porcentajes de Evaluación	17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presentan los porcentajes de evaluación de las áreas de evaluación del formulario emitido por el MRL.</li> <li>• Evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores en base a indicadores de gestión del puesto (60%)</li> <li>• Evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario o servidor en el desempeño del puesto (8%)</li> <li>• Evaluación de competencias técnicas del puesto (8%)</li> <li>• Evaluación de competencias universales (8%)</li> <li>• Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo (16%)</li> </ul>
Periodicidad	19	La evaluación del desempeño, se la efectuará dos veces al año; cada período de evaluación tendrá una duración de cinco meses.
Escalas de Calificación	22	<p>Las calificaciones, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 85 de la LOSCCA son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- excelente,</li> <li>- muy bueno,</li> <li>- satisfactorio,</li> <li>- deficiente e</li> <li>- inaceptable.</li> </ul>

Efectos	23	Se establece los efectos según las escalas de calificación obtenidas para cada servidor
Plan de incentivos	24	El plan de incentivos contendrá: estímulos, reconocimientos honoríficos o sociales, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento en el país o el exterior y en general actividades motivacionales
Retroalimentación y seguimiento	25	Las UARHs y las unidades de planificación de ser el caso, en coordinación con los responsables de cada unidad o proceso interno, elaborarán el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización

**Tabla 8 RESUMEN DE LA NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN**

Fuente: RESOLUCION –SENRES- 2008 000038  
AUTOR: Santiago Moreno Badillo

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 HIPÓTESIS o IDEA A DEFENDER**

Según Gómez (2006) la hipótesis son: Conjeturas que deben ser factibles de someterse a prueba empírica, por lo tanto, son guías para una investigación. Las hipótesis indican lo que estamos buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones (p. 73).

#### **3.1.1 Hipótesis General**

Si se diseña un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias para el área administrativa de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se guiara para dar cumplimiento a la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales reduciendo niveles de subjetividad.

### **3.2 VARIABLES**

Para Romero (2005) las variables son: “Los atributos que se miden en las hipótesis. Son factores que explican los resultados y determinan las diferencias entre éstos para poder establecer comparaciones. Son los elementos que se relacionan con una hipótesis” (p. 24).

#### **3.2.1 Variable dependiente**

- Cumplimiento de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, reduciendo niveles de subjetividad.

### **3.2.2 Variable independiente**

- Sistema de evaluación del desempeño por competencias.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En esta investigación utilizare el enfoque cuali-cuantitativo, es decir utilizare datos numéricos y/o Estadísticos, así de igual manera datos cualitativos.

Los datos numéricos ayudaran a entender de manera objetiva la magnitud y seleccionar el mejor camino analizando datos como cantidad de personal administrativo, cantidad de puestos de trabajo, cantidad de competencias, leyes, planes programas y manuales y normativas institucionales.

Los datos cualitativos aportan evidencia subjetiva pero a la vez importante para entender de mejor manera los campos de acción, conductas y formas de gestionar al Talento Humano, esto se podrá realizar mediante visitas a la Dirección del Talento Humano, visitas a toda el área administrativa, entrevistas efectuadas al personal del sistema administrativo y de igual manera consulta y apoyo a docentes de la Facultad que puedan aportar con sus conocimientos, para de esta manera poder obtener observaciones que puedan mejorar el diseño del sistema de evaluación.

#### **3.3.1 Tipos de estudio de la investigación**

##### **Bibliográfica**

Se utilizará este tipo de investigación por que se utilizará todo tipo de documentación escrita que aporte de la mejor manera a comprender el tema de estudio.

##### **De Campo**

Se utilizará este tipo de investigación por que se podrá interactuar de forma directa con el personal del Sistema Administrativo, proporcionándonos datos e



información valiosa, a través de conversaciones, entrevistas, cuestionarios, consultas por nombrar algunas

### **Descriptiva**

Se utilizará este tipo de investigación para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar y diseñar un sistema de evaluación de acuerdo a los resultados de las observaciones ya que implica la recopilación y presentación sistemática de datos para crear un diseño de un sistema que permita elaborar lo deseado.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para Morles (2011) la población o universo se refiere: “Al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan; a los elementos o unidades (personas, instituciones, cosas) a los cuales se refiere la investigación” (p. 140).

Para la población tomaremos en cuenta a los trabajadores y servidores públicos tanto de contrato como de nombramiento que conforman el Subsistema Administrativo.

EMPLEADO	CONTRATO	52
	NOMBRAMIENTO PROV.	2
	NOMBRAMIENTO	262
TOTAL EMPLEADOS		<b>316</b>

**Tabla 9 DETALLE DE EMPLEADOS ESPOCH**

Fuente: Dirección de Talento Humano – Nomina

Según los datos recolectados en la Dirección de Talento Humano el Área Administrativa que está conformada por todos los Empleados de la ESPOCH

cuenta con 316 empleados, con esta información procedo a determinar la siguiente muestra.

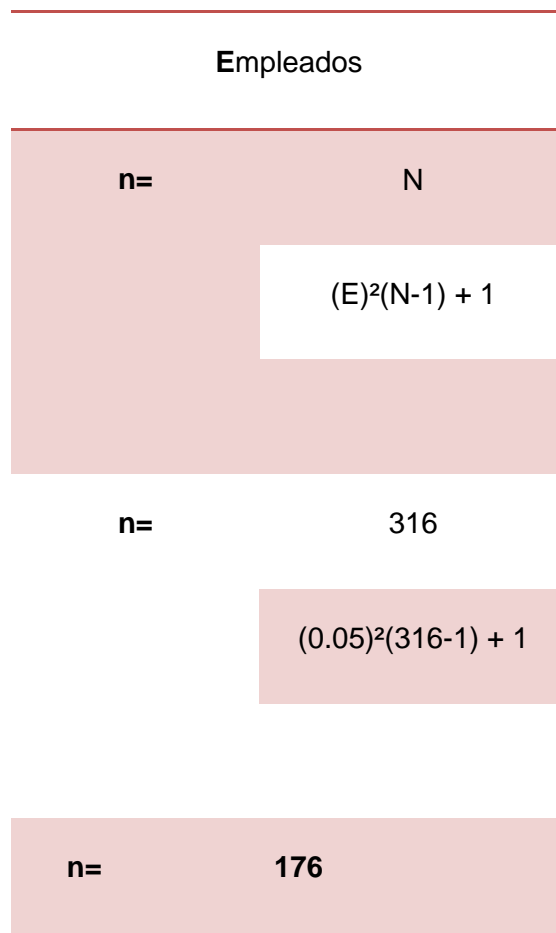
**Datos:**

**n**= Tamaño de la muestra

**N**= Tamaño de la población

**E**= Error admisible que lo determina el investigador en cada estudio.

**Fórmula:**



## **3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.5.1 Métodos:**

Los métodos que se utilizarán son:

**Inductivo.-** Parte de la búsqueda de información extraída de las situaciones observadas para analizarlas, para luego, mediante la generalización, formular un Diseño de un sistema de evaluación basado en competencias.

**Deductivo.-** Permite conocer todos los aspectos Generales que abarca un Sistema de Evaluación del Desempeño por competencias, que permita mejorar la Gestión del Talento Humano a través del Seguimiento y cumplimiento de los requerimientos Institucionales así como requerimientos SENRES.

**Descriptivo.-** Por cuanto se especificará todos los elementos de un sistema de Evaluación del Desempeño; así como el proceso y herramientas necesarias para la ejecución del mismo.

**Síntesis y Análisis.-** Este método consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual (Análisis), y la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad (Síntesis).

De esta manera estudiaremos cada uno de los puestos del manual de Descripción de puestos así como sus características y componentes de cada puesto de trabajo del área administrativa para posteriormente analizarlo y constituirlo como un todo para identificarlos y colocarlos dentro del sistema de evaluación.

### **3.5.2 Técnicas de Investigación:**

**Observación:** Mediante esta técnica nos permitirá de forma directa recopilar información necesaria sobre la situación actual en la que se encuentra el área Administrativa de la ESPOCH.

**Entrevista:** Nos permitirá recopilar información mediante forma verbal con algunas autoridades que conforman el área administrativa, como puede ser los requerimientos del Director de Talento Humano así como los requerimientos que exigen los colaboradores, esta información es necesaria ya que se realizara una evaluación de 360° donde se necesita conocer todos los puntos de vista de los involucrados.

**Revisión Documental y legal:** Esta investigación es documentada ya que se utilizara constantemente fuentes de información de documentos, por lo que se le asocia normalmente con la bibliográfica así como legales asociados con las normativas legales vigentes y estatutos internos de la ESPOCH.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1 Guía para el Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño basado en Competencias.

La guía propuesta para el Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias en el Subsistema Administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo está basado en las recomendaciones expresadas por autores expertos en la teoría como son los casos de la Doctora Martha Alicia Alles (Universidad de Buenos Aires, Consultora Internacional en Temas de Desarrollo por Competencias), el Doctor Robert William Mondy ( Universidad Técnica de Louisiana, Experto en temas de calificación y clasificación de conductas) y el PHD Gary Dessler (Universidad de Florida, experto en administración y evaluación de Recursos Humanos), por lo que se ha tomado como referencia las recomendaciones expuestas por los autores mencionados para adaptarlas a los requerimientos legales e Institucionales requeridos por el Ing. Eduardo Ortega Pazmiño Director de Talento Humano de la ESPOCH, recomendaciones que fueron analizadas, adaptadas a la realidad actual y desarrolladas en 9 pasos que se detallan a continuación:

<b>GUÍA PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS.</b>	
<b>Paso 1</b>	Descripción de la competencia según lo establecido por el MRL y por la Institución
<b>Paso 2</b>	Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica

<b>Paso 3</b>	Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según la competencia
<b>Paso 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codificación de Preguntas</li> </ul>
<b>Paso 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 2 y 3</li> </ul>
<b>Paso 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de una escala de calificación según el art 17 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.</li> </ul>
<b>Paso 7:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del Informe de Evaluación.</li> </ul>

**Tabla 10** Guía para el diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño basado en Competencias

Elaborado por: César Santiago Moreno Badillo

**Paso 1. Descripción de la competencia según lo establecido por el MRL y por la Institución.**

Se identificara cada una de las competencias que se encuentren dentro del Formato de Evaluación emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales además que se hallen constituidas dentro del Artículo 17 de la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño. De esta manera encontramos la siguiente clasificación general cumpliendo con la Normativa Legal vigente.

SUSTENTO LEGAL	TIPO DE	RELEVANCIA	NÚMERO DE
----------------	---------	------------	-----------

	<b>COMPETENCIA</b>	<b>DE LA COMPETENCIA</b>	<b>COMPETENCIAS SEGÚN EL FORMULARIO EMITIDO POR EL MRL</b>
Artículo 17, Numeral 3.  Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño	Competencias Técnicas del Puesto	Alta  Media  Baja	34 Competencias  Técnicas del Puesto
Artículo 17, Numeral 4.  Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño	Competencias Universales	Alta  Media  Baja	6 competencias  Universales
Artículo 17, Numeral 5.  Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño	Trabajo en Equipo.  Iniciativa.  Liderazgo.	Alta   Media   Baja	3 Competencias
<b>TOTAL DE COMPETENCIAS</b>			43 Competencias

**Tabla 11 Clasificación de Competencias según el MRL**

Elaborado por: César Santiago Moreno Badillo

Una vez que identificamos la clasificación legal de las competencias las analizamos con la clasificación que proporciona la Institución por medio del Manual de Descripción de Puestos de Trabajo que le da una clasificación a las mismas competencias emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales pero subdividiéndolas en 2 grupos como lo son:

- Competencias Técnicas (Se mantienen las competencias del Artículo 17 numeral 3 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.
- Competencias Conductuales (Incluyen las competencias del Artículo 17 numerales 4 y 5 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño).

**Paso 2. Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica.**

Para este sistema se trabajará con 4 Técnicas de Medición las mismas que fueron adaptadas a los requerimientos legales e Institucionales, considerando que no todas las competencias pueden medirse de igual manera, ya sea por su constitución o por el nivel de desarrollo y en casos la frecuencia de Aplicación que son exigibles para cada una de ellas, de esta manera el sistema contendrá los siguientes Métodos de Medición que se detalla a continuación.

<b>MÉTODO DE MEDICIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Conducta Observable	Es el método más utilizado en evaluaciones de desempeño que no cuentan con un sistema de evaluación, este método permite a través de la observación realizar una calificación, pero su grado de subjetividad es mayor a los demás métodos, aún así es aplicable en evaluaciones donde el perfil del puesto no exige un desarrollo elevado de la competencia.
Ponderación de Frecuencias de Conductas	Este método es el más adecuado para realizar evaluaciones en las cuales se necesite saber el estado de aplicación de una conducta a través del tiempo, este método es muy flexible ya que muchos autores trabajan con casos ejemplificados en donde el evaluado escoge opciones de respuesta y cada opción tiene detrás de ella un nivel de frecuencia que puede ir desde el Nunca hasta el Frecuente.  Otros autores ven la flexibilidad de trabajar con este



	<p>método y crear indicadores que permitan determinar cada que tiempo se está cumpliendo la conducta.</p> <p>Este método es el más utilizado en competencias que se quiera evaluar por medio del tiempo, y en algunos casos en competencias que a pesar de ser evaluadas por niveles de desarrollo o cumplimiento se las puede medir con el factor de tiempo y su grado de subjetividad se encuentra entre uno de los más bajos ya que son hechos comprobables y bajo medición del tiempo pero no aplicables a todas las competencias.</p>
Índices Críticos	<p>Este método permite conocer de qué manera la competencia se cumple o no con el individuo, por medio de indicadores que permitan medir dos situaciones completamente distintas una favorable y otra situación crítica, es uno de los métodos con menos subjetividad pero requiere una valoración más personal del evaluador al momento de crear cada competencia para cada puesto de trabajo, esto quiere decir el evaluador deberá establecer desde un inicio cual es la importancia de la competencia y basándose en esa importancia establecer la situación favorable y la situación crítica , en otras palabras es crear el mecanismo para que las competencias sean evaluadas de forma estadística como se trabaja con indicadores de gestión en el caso de Actividades esenciales.</p>
Escalas de Calificación conductual	<p>Este método es el más utilizado y el más recomendado ya que reporta resultados menos objetivos, ya que por medio de una situación, o por medio del uso de palabras claves se le ofrece al evaluado varias opciones de respuesta aparentemente positivas, pero como su nombre lo indica estas situaciones están cada una calificada y clasificada en niveles de cumplimiento y desarrollo, a pesar de que no es un método recomendado para aspectos donde queremos medir frecuencia de tiempo se puede trabajar con esta técnica.</p>

**Tabla 12 Métodos de Medición**  
 Elaborado por: César Santiago Moreno Badillo

**Paso 3. Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según la competencia**

Hay que considerar que las competencias tienen un grado de complejidad alto y su accionar en el individuo es de forma distinta que otras una vez entendido esto se puede concluir que cada competencia requiere una técnica y aplicación de la técnica distinta a otras ese es el caso de competencias que según la Normativa requieren que sean evaluadas por medio de niveles de desarrollo o por niveles de frecuencia, en el paso 2 entendimos cuando se usan cada una de las técnicas , de esta manera entenderemos la aplicación de acuerdo al siguiente cuadro

	<b>Conducta Observable</b>	<b>Frecuencia de Aplicación</b>	<b>Índices Críticos</b>	<b>Escalas de calificación conductual.</b>
<b>¿Cuándo aplicar?</b>	Cuando no se posee un sistema de evaluación o el grado de importancia de la competencia es el mínimo.	Cuando se requiere obtener resultados bajo el nivel de frecuencia de aplicación de la competencia o en algunos casos cuando se puede crear indicadores de	Cuando juntamente con la competencia se describa en el perfil la relevancia y la situación favorable y crítica de la competencia.	Cuando se tenga una descripción de la competencia dentro de un parámetro legal o normativo, además se utilizará este método cuando se quiera medir conductas con niveles de

		tiempos.		cumplimiento o de desarrollo.
<b>¿Cuándo no aplicar?</b>	Quando estamos evaluando competencias de importancia alta o media.	En competencias con relevancia baja.	En competencias que no poseen determinadas bajo su perfil el nivel de relevancia y el nivel favorable (meta) o nivel crítico (incumplimiento)	Quando no se tenga una base legal de la descripción de la competencia, las palabras claves y los casos salen de la descripción de cada competencia por cada nivel de relevancia.
<b>¿Cuales conductas se pueden evaluar?</b>	Todas aquellas competencias que tengan un nivel de relevancia Bajo, toda competencia de relevancia baja es flexible.	Todas las competencias contempladas en el Artículo 17, Numerales 4 y 5 de la norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño	Todas aquellas que contengan nivel de relevancia por cada puesto de trabajo.	Todas las competencias contempladas en el Artículo 17, Numeral 3 de la norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño

**Tabla 13 Forma adecuada de utilizar técnicas de medición**  
Elaborado por: César Santiago Moreno Badillo

#### **Paso 4. Codificación de Preguntas.**

La codificación de preguntas permitirá el encontrar cada una de las competencias con sus respectivos resultados y respuestas posterior a la evaluación.

Se utilizara la primera letra de cada competencia o hasta la segunda letra en caso de tener competencias que empiecen con la misma letra y posteriormente se enumerara cada competencia entendiendo que aquellas de relevancia alta tendrán el numeral 1 y competencias de relevancia media numeral 2, no constan preguntas con numeral 3 ya que el principio de flexibilidad permite que las competencias con relevancia baja sean evaluadas por medio de observación.

#### **Paso 5. Creación del Formulario de Evaluación de Competencias.**

En base al paso 2 y 3 se realizara la formulación de preguntas utilizando indicadores, casos prácticos o situaciones por medio de palabras claves.

#### **Paso 6. Establecimiento de una escala de calificación según el art 17 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.**

Cada método se evaluará cumpliendo los requisitos que exige el Art 17 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

Para evaluaciones de competencias Técnicas se utilizará la siguiente escala de calificación:

1. ALTAMENTE DESARROLLADA
2. DESARROLLADA
3. MEDIANAMENTE DESARROLLADA
4. POCO DESARROLLADA
5. NO DESARROLLADA

Para evaluaciones de competencias Universales y de igual manera Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo que a pesar de ser separadas según el MRL cumplen funciones de competencias universales se utilizará la siguiente escala de calificación:

1. SIEMPRE
2. FRECUENTEMENTE
3. ALGUNA VEZ
4. RARA VEZ
5. NUNCA

**Paso 7. Elaboración del Informe de Evaluación.**

Con la finalidad de lograr un sistema que permita brindar información eficiente y útil para la toma de decisiones se realizará un informe por cada evaluado en donde constaran todas las competencias evaluadas, el nivel de relevancia, el estado, la calificación que obtuvo y la observación detectando las debilidades que obtuvo la competencia para no tener una calificación exacta.

Para ver un ejemplo del Informe de Evaluación revisar los anexos.

#### 4.2 Implementación o propuesta.

### SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS CATALOGO DE COMPETENCIAS

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	
<b>1</b>	Análisis de operaciones
<b>2</b>	Comprensión escrita
<b>3</b>	Comprensión oral
<b>4</b>	Comprobación
<b>5</b>	Desarrollo estratégico de los recursos humanos
<b>6</b>	Destreza matemática
<b>7</b>	Detección de averías
<b>8</b>	Diseño de tecnología
<b>9</b>	Expresión escrita
<b>10</b>	Expresión oral
<b>11</b>	Generación de ideas
<b>12</b>	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)
<b>13</b>	Identificación de problemas
<b>14</b>	Inspección de productos o servicios
<b>15</b>	Instalación
<b>16</b>	Instrucción
<b>17</b>	Juicio y toma de decisiones
<b>18</b>	Manejo de recursos financieros
<b>19</b>	Manejo de recursos materiales
<b>20</b>	Mantenimiento de equipos
<b>21</b>	Monitoreo y control
<b>22</b>	Operación y control
<b>23</b>	Organización de la información
<b>24</b>	Organización de sistemas
<b>25</b>	Orientación / asesoramiento
<b>26</b>	Pensamiento analítico
<b>27</b>	Pensamiento conceptual
<b>28</b>	Pensamiento crítico
<b>29</b>	Pensamiento estratégico
<b>30</b>	Percepción de sistemas y entorno
<b>31</b>	Planificación y gestión
<b>32</b>	Recopilación de información
<b>33</b>	Reparación
<b>34</b>	Selección de equipos
<b>COMPETENCIAS UNIVERSALES</b>	
<b>35</b>	Aprendizaje continuo
<b>36</b>	Conocimientos del entorno organizacional
<b>37</b>	Relaciones Humanas
<b>38</b>	Actitud al Cambio
<b>39</b>	Orientación a los resultados
<b>40</b>	Orientación de servicio
<b>41</b>	Trabajo en Equipo
<b>42</b>	Iniciativa
<b>43</b>	Liderazgo

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Análisis de operaciones	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
Analizar demandas y requerimientos de producto o servicio para crear un diseño		Subjetividad (1-4)	4	3	2	1
ALTA 75% -100 %	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional.					PC= Identificar el sistema de control, requerimiento, nueva unidad organizacional.
		Subjetividad (1-4)	4			
MEDIA 50 %- 74 %	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.					PC= Sugerir cambios, programa de computación, fácil para el usuario.
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Seleccionar un equipo para la oficina		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>A.O.1</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>B</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>A.O.2</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>B</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					



**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>A.O.1.Escogiendo una única opción determine cuál de las siguientes destrezas se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Si usted ha logrado identificar el sistema de control requerido por una unidad organizacional ya existente, nombre el sistema identificado en el cuadro en blanco	
B) Marque con una x si usted no ha identificado sistemas de control de tipo alguno.	
C) Si usted ha logrado identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional, nombre el sistema identificado en el cuadro en blanco	
D) Marque con una x si usted ha identificado sistemas de control que han sido útiles solo para su uso personal	
E) Marque con una x si usted ha identificado sistemas de control que no han sido requeridos por una nueva unidad organizacional.	

<b>A.O.2.Escogiendo una única opción determine cuál de las siguientes destrezas se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted sugiere cambios en programas de computación preocupándose en el ahorro de tiempo y utilidad a pesar de no ser de fácil uso para el usuario	
B) Usted no conoce mucho de los programas de computación que utiliza y por esa razón no ha sugerido la utilización de otros.	
C) Usted sugiere cambios en programas de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	
D) Usted se ha interesado en investigar nuevos programas de computación pero prefiere trabajar óptimamente con los programas de computación ya establecidos.	
E) Usted sugiere cambios en programas de computación, pero el uso de los mismos involucra tiempo y dedicación para que el usuario logre entenderlos.	

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Comprensión Escrita	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.		Subjetividad (1-4)	4	3	2	1
ALTA 75% -100 %	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión					Leer, comprender documentos de alta complejidad - Proponer soluciones - mejora la base del nivel de comprensión
		Subjetividad (1-4)	4	3	2	1
MEDIA 50 %- 74 %	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.					Leer, comprender documentos de complejidad media - Presenta informes
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>C.E.1</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>B</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>C.E.2</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>C.E.1.Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/ habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted es capaz de leer, comprender y analizar documentos de alta complejidad, además puede identificar ideas principales del texto para retener las ideas del mismo.	
B) Usted lee constantemente documentos de complejidad media y baja, ya que considera que es mejor comprender estos documentos para en un futuro leer textos complejos.	
C) Usted es capaz de leer y comprender documentos de alta complejidad además puede proponer soluciones y mejora la base del nivel de comprensión.	
D) Usted es capaz de leer documentos de alta complejidad y a pesar de no tener una comprensión total es capaz de retener en su memoria lo leído por mucho tiempo.	
E) Usted es capaz de leer y comprender documentos de alta complejidad identificando aspectos que le ayudan en su desempeño personal.	

<b>C.E.2.Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/ habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted es capaz de leer documentos de complejidad baja y media.	
B) Usted es capaz de leer y comprender documentos de complejidad media, y su comprensión en este tipo de documentos le permite posteriormente presenta informes.	
C) Usted es capaz de leer y comprender documentos de complejidad media y de esta manera usted es capaz de retener ideas por un lapso de tiempo duradero.	
D) Usted es capaz de leer documentos de complejidad baja y llegar a tener un alto grado de comprensión que le permite ser un aporte a su equipo de trabajo y a su jefe inmediato	
E) Usted esta en constante lectura de documentos de complejidad media para de esta manera fortalecer y enriquecer sus conocimientos individuales	

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Comprensión oral	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
ALTA 75% -100 %	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.					Comprensión de ideas en forma oral, Desarrollo de propuestas en base a requerimientos
		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Escucha y comprende los requerimientos de los usuario internos y externos y elabora informes.					Escuchar y comprender, Requerimientos, Usuario externo e Interno, Elaborar Informes
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>C.O.1</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>B</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>C.O.2</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>C.O.1. Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo las mismas que le permiten realizar de mejor manera sus actividades y desempeño laboral.	
B) Escucha ideas presentadas de forma oral y no desarrolla nunca propuestas.	
C) Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	
D) Escucha las ideas presentadas de forma oral en conversaciones con los clientes y esto le permite generar un mejor ambiente laboral.	
E) Siempre escucha las ideas presentadas en forma oral en reuniones de trabajo y de esta manera desarrolla su actividad laboral.	

<b>C.O.2. Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/ habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Escucha los requerimientos de los usuarios externos ya que ellos son los más importantes en la institución.	
B) Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	
C) Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y a pesar de no elaborar informes pone en práctica cada uno de los requerimientos.	
D) Escucha asuntos personales dentro de su equipo de trabajo y siempre esta atento para ayudar a sus compañeros.	
E) Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos para en un futuro mejorar la comunicación que existe con ellos.	

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Comprobación	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos técnicos - administrativos están funcionando correctamente.		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
ALTA 75% -100 %	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos					Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja - Comprobación de sistemas, equipos o procedimientos- Identificación de errores- Propone correctivos
		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.					Enciende máquinas o equipos por primera vez - Funcionamiento- Constata la calidad
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			



**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>C.1</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>B</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>C.2</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>C.1. Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar el funcionamiento de sistemas, equipos o procedimientos y en ciertos casos la identificación de errores.	
B) A pesar de no realizar pruebas y ensayos para comprobar el funcionamiento de sistemas, equipos o procedimientos comunica rápidamente algún problema que se de posteriormente.	
C) Usted realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar el funcionamiento de sistemas, equipos o procedimientos y en ciertos casos la identificación de errores proponiendo sus respectivos correctivos	
D) Usted realiza pruebas y ensayos de naturaleza poco complejos para comprobar el funcionamiento de sistemas, equipos o procedimientos.	
E) Usted realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar el funcionamiento de sistemas, equipos o procedimientos.	

<b>C.2. Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted soluciona problemas que se dan en productos que usted no comprobó su funcionamiento y la calidad de los mismos.	
B) Usted enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento y además constata la calidad de los productos.	
C) Usted enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento y poder trabajar o realizar sus actividades sin problemas a futuro.	
D) Nunca comprueba el funcionamiento de maquinarias ya que confía ampliamente en el proveedor del producto y /o servicio.	
E) La mayoría de veces usted constata la calidad de los productos para de esta manera realizar los correctivos pertinentes.	

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Metodo	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Indices Criticos	Escalas de Calificación conductual
	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía	Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
ALTA 75% -100 %	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.					Proyección de necesidades de RR.HH- Consideración de escenarios- Tiene papel activo en la definición de políticas - Función del análisis estratégico
		Subjetividad (1-4)	4	3	2	1
MEDIA 50 %- 74 %	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.					Uso de herramientas- Desarrollo de colaboradores en función de estrategias organizacionales - Promueve desarrollo
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLAD A</b>	<b>DESARROLLAD A</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLAD A</b>	<b>POCO DESARROLLAD A</b>	<b>NO DESARROLLAD A</b>
	<b>D.E.RR.HH. 1</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>B</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLAD A</b>	<b>DESARROLLAD A</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLAD A</b>	<b>POCO DESARROLLAD A</b>	<b>NO DESARROLLAD A</b>
	<b>D.E.RR.HH. 1</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLAD A</b>	<b>DESARROLLAD A</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLAD A</b>	<b>POCO DESARROLLAD A</b>	<b>NO DESARROLLAD A</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>D.E.RR.HH.1 Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos y siempre tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico que conlleve a un mejor desempeño laboral.	
B) Suele encontrarse con hechos que no fueron proyectados anteriormente pero los resuelve en base a experiencias que ya se han dado en otras oportunidades.	
C) Usted realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	
D) Usted identifica necesidades de recursos humanos presentes, y además tiene un papel activo en la definición de las políticas en función de experiencias y expectativas individuales	
E) Usted identifica necesidades de recursos humanos presentes, y además tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	

<b>D.E.RR.HH.2 Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/ habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted promueve el desarrollo de los colaboradores siendo ejemplo de trabajo y dedicación.	
B) Usted utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	
C) Usted utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de sus conocimientos y experiencia individual. Promueve acciones de desarrollo que son muy indispensables para el desarrollo de su unidad e institución.	
D) No utiliza herramientas para el desarrollo de los colaboradores ya que cree que esos son aspectos que le competen a cada uno de ellos.	
E) Usted utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de sus conocimientos y experiencia individual. Siempre es ejemplo de trabajo y dedicación.	

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Destreza matemática	Metodo	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Indices Criticos	Escalas de Calificación conductual
	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	Subjetividad (1-4)	4	3	2	1
ALTA 75% -100 %	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.					Desarrollo de un modelo matemático - simular y resolver problemas.
		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)					Matemáticas para cálculos de complejidad media.
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Contar dinero para entregar cambios.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>D.M.1</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>B</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>D.M.2</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>D.M.1. Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted simula y resuelve problemas matemáticos de la forma convencional sin la necesidad de desarrollar un modelo matemático.	
B) Desarrolla muy ineficazmente sus actividades por jamás utilizar modelos matemáticos	
C) Si usted conoce y ha desarrollado un modelo matemático para simular y resolver problemas dentro de sus actividades nómbrelo en el cuadro de la derecha.	
D) No conoce modelos matemáticos que se puedan realizar dentro de sus actividades y por ese hecho no los utiliza.	
E) Usted conoce modelos matemáticos pero no los ha puesto en práctica.	

<b>D.M.2 Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/ habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) No conoce cálculos de complejidad media ni baja.	
B) Nombre algún calculo de complejidad media que usted conoce y utiliza eficientemente en función a las matemáticas dentro de su puesto de trabajo como por ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias etc.	
C) Usted utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media presentándose en ellos ciertos inconvenientes.	
D) Prefiere no utilizar las matemáticas al realizar actividad desde su puesto de trabajo para evitar inconvenientes.	
E) Usted utiliza las matemáticas solo para realizar cálculos de complejidad baja.	



<b>PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN</b>		<b>PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)</b>				
		<b>PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia</b>				
<b>MRL-EVAL-01</b>		<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN</b>				
<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA</b>	<b>Detección de averías</b>	<b>Metodo</b>	<b>Conducta observable</b>	<b>Ponderación de Frecuencias de Conductas</b>	<b>Indices Criticos</b>	<b>Escalas de Calificación conductual</b>
Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.		<b>Subjetividad (1-4)</b>	4	3	2	1
ALTA 75% -100 %	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.					Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación
		<b>Subjetividad (1-4)</b>	4	3	2	1
MEDIA 50 %- 74 %	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.					Identifica circuitos causantes de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.
		<b>Subjetividad (1-4)</b>	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>D.A.1</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>B</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>D.A.2</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basando en el paso 3.**

<b>D.A.1.Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted es capaz de detectar fallas en sistemas o equipos de complejidad media de operación	
B) Usted no conoce las fallas que se pueden dar en los sistemas o equipos de complejidad media y alta.	
C) Si Usted es capaz de nombrar algún/os caso/s que ha detectado fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo depurar el código de control de un nuevo sistema operativo, detalle en el cuadro de la derecha.	
D) Tiene poco conocimiento de las fallas que se pueden dar en sistemas o equipos de complejidad media y alta de operación.	
E) Usted conoce de las fallas que existen en sistemas o equipos de complejidad media y alta de operación, pero no es capaz de detectar los mismos	

<b>D.A.2.Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/ habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted conoce algunos circuitos causantes de ciertas fallas eléctricas o de equipos o sistemas de operación compleja pero no es capaz de identificarlos.	
B) Usted identifica circuitos causantes de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	
C) Usted identifica circuitos causantes solo de ciertas fallas eléctricas o de equipos o sistemas de operación compleja.	
D) Usted no tiene conocimiento de ningún tipo de circuito causante de ciertas fallas eléctricas o de equipos o sistemas de operación compleja pero no es capaz de identificarlos.	
E) Usted conoce la mayoría de circuitos causantes de ciertas fallas eléctricas o de equipos o sistemas de operación compleja pero no es capaz de identificarlos.	

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Diseño de tecnología	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo.		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
ALTA 75% -100 %	Crea nueva tecnología.					Pregunta con número de casos en los cuales haya creado tecnología
		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.					Diseño de mecanismos de implementación de nuevas tecnologías - Mejorar gestión organizacional.
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	D.T.1	3 CASOS	2 CASOS	1 CASO	EN PROCESO	NINGUNO
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	D.T.2	B	C	E	A	D
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	MRL					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<p><b>D.T.1. Conociendo que es importante dentro de su puesto de trabajo el generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo. Enumere y nombre los casos en los cuales usted a generado o a creado nuevas tecnologías, en caso de no haber creado ninguna nueva tecnología explique la razón y de igual manera detalle si existe un caso que esta en proceso de creación.</b></p>

<p><b>D.T.2. Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/ habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b></p>	
<p>A) Si usted solamente utiliza pero no diseña mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión solamente de su puesto de trabajo marque con una X en esta opción</p>	
<p>B) Si usted diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización en general, nombre por lo menos uno de ellos.</p>	
<p>C) Si usted diseña mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión solamente de su puesto de trabajo, nombre por lo menos uno de ellos.</p>	
<p>D) Si usted no diseña ni utiliza mecanismos de implementación de nuevas tecnologías marque con una X en esta opción</p>	
<p>E) Si usted solamente utiliza pero no diseña mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización marque con una X en esta opción</p>	

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Expresión escrita	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.		Subjetividad (1-4)	4	1	3	2
ALTA 75% -100 %	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)			IC= # trimestres activo / # de documentos realizados y COMPROBADOS de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos) .		
		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)					
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>E.E.1</b>	<b>80 -100%</b>	<b>60-79%</b>	<b>40-59%</b>	<b>20-39%</b>	<b>0-19%</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>E.E.2</b>	<b>5 Correctas</b>	<b>4 Correctas</b>	<b>3 Correctas</b>	<b>2 Correctas</b>	<b>1-0 correcta</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					



**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>E.E.1.- Indique la cantidad exacta y comprobable de los siguientes datos.</b>	
# De documentos realizados y COMPROBADOS de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos).	
# TRIMESTRES ACTIVOS EN LA INSITUCIÓN	

<b>E.E.2. Determine si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas.</b>	
A) Al momento de redactar un oficio se debe tomar en cuenta que este es un documento No oficial, tampoco protocolario, utilizado por las autoridades o funcionarios de las diferentes dependencias públicas o privadas.	
B) Escribir la numeración de un oficio no siempre es necesaria ya que se puede tener los mismos organizados por nombres de los emisores.	
C) Al escribir un oficio la despedida es la parte más importante.	
D) Al escribir una circular se debe tomar en cuenta que el mensaje será el mismo para todos sus receptores.	
E) Conoce usted el formato que utiliza su unidad o departamento para la elaboración de Documentos de mediana complejidad.	

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Expresión oral	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
		Subjetividad (1-4)	4	1	3	2
ALTA 75% -100 %	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.			IC= # trimestres activo / # de programas y proyectos expuestos ante autoridades de la ESPOCH y personal de otra institución. COMPROBADOS		
		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.					(INFORMACIÓN - ORGANIZACIÓN- COMPRESIÓN)
		Subjetividad (1-4)	4	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Comunica en forma clara y oportuna INFORMACIÓN SENCILLA					

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>						
<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>						
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>E.O.1</b>	<b>80 -100%</b>	<b>60-79%</b>	<b>40-59%</b>	<b>20-39%</b>	<b>0-19%</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>E.O.2</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>D</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>E.O.1.- Indique la cantidad exacta y comprobable de los siguientes datos.</b>	
# De programas y proyectos expuestos oralmente ante autoridades de la ESPOCH y personal de otra institución.	
# TRIMESTRES ACTIVOS EN LA INSITUCIÓN	

<b>E.O.2. En caso de comunicar oralmente información relevante indique una única opción sobre: ¿Cuál situación es la que más frecuente en su actividad como empleado de la Institución?</b>	
A) Le gusta explicar variedad de temas de forma organizada que a pesar de no ser relevantes se van presentando por objeciones de los oyentes.	
B) Prefiere no organizar siempre la Información, confiando en su capacidad de improvisación y resolviendo siempre casos cuando el oyente no es comprendido.	
C) Siempre organiza la información que va a expresar oralmente sin abordar temas que no son relevantes para mejorar la comprensión de los oyentes.	
D) No organiza la información nunca, y al improvisar su mensaje crea incomprensión.	
E) No organiza la información nunca, pero trata siempre temas de relevancia tan comprensibles que los oyentes no presentan objeciones.	

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Generación de ideas	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.		Subjetividad (1-4)	4	1	3	2
ALTA 75% -100 %	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.			IC= # semestres activo / # de planes, programas o proyectos alternativos desarrollados para solucionar problemas estratégicos organizacionales. COMPROBADOS		
		Subjetividad (1-4)	4		3	2
MEDIA 50 %- 74 %	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.					-DESARROLLO DE ESTRATEGIAS - OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y ECONÓMICOS.
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Presenta datos estadísticos y/o financieros.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>TIPO DE PREGUNTA PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>G.I.1</b>	<b>80 -100%</b>	<b>60-79%</b>	<b>40-59%</b>	<b>20-39%</b>	<b>0-19%</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>G.I.2</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>B</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>G.I.1. Indique la cantidad exacta y comprobable de los siguientes datos.</b>	
# De planes, programas o proyectos alternativos desarrollados para solucionar problemas estratégicos organizacionales. COMPROBADOS	
# SEMESTRES ACTIVOS EN LA INSITUACIÓN	

<b>G.I.2. Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/ habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted desarrolla estrategias para la utilización y desarrollo de los recursos humanos, materiales y económicos al fin de alcanzar los objetivos en cada aspecto de su puesto de trabajo y área.	
B) Usted cumple sus actividades sin la necesidad de desarrollar estrategias para la optimización de recursos.	
C) Usted desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos al fin de alcanzar la eficiencia en cada aspecto de su puesto de trabajo y área.	
D) Usted cumple sus actividades desarrollando solamente algunas veces la optimización de recursos económicos.	
E) Usted desarrolla estrategias para la utilización de los materiales y económicos.	

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
ALTA 75% -100 %	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.					Realizar - Análisis Lógicos- Identificar Problemas Fundamentales- Organización.
		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.					Reconocer información SIGNIFICATIVA- BUSCA Y COORDINA datos RELEVANTES- Para el desarrollo de PROGRAMAS Y PROYECTOS
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Presenta datos estadísticos y/o financieros.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			



**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	H.A.1	C	A	E	D	B
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	H.A.2	B	C	E	A	D
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	MRL					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>H.A.1.Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted realiza análisis lógicos de los problemas que ya han sido identificados en la organización.	
B) Usted solamente realiza un diagnóstico de problemas dejando a otros que analicen la situación	
C) Usted realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización	
D) Usted analiza problemas no relevantes de su área de trabajo.	
E) Usted realiza análisis informales que se dan una vez que ya han sido identificados problemas en la organización	

<b>H.A.2.Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/ habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Para usted no es necesario reconocer la información significativa ya que solo se necesita coordinar todo tipo de datos para desarrollar estudios.	
B) Usted reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	
C) Usted reconoce información general, busca y coordina todo tipo de datos para el desarrollo de programas y proyectos	
D) Usted no analiza la información significativa, pero recomienda a la persona adecuada para que busque y coordine los datos necesarios en un plan y proyecto.	
E) Usted reconoce información significativa y de esta manera entrega a otros la información desconocida para que ellos busquen y coordinen datos.	

<b>PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN</b>		<b>PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)</b>				
		<b>PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia</b>				
<b>MRL-EVAL-01</b>		<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN</b>				
<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA</b>	<b>Identificación de problemas</b>	<b>Método</b>	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
	Identificar la naturaleza de un problema.	<b>Subjetividad (1-4)</b>	4	2	3	1
ALTA 75% -100 %	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.					Ejercicio de Identificación para realizar una calificación conductual.
		<b>Subjetividad (1-4)</b>	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso					Ejercicio de Identificación para realizar una calificación conductual.
		<b>Subjetividad (1-4)</b>	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Compara información sencilla para identificar problemas.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>I.P.1</b>	<b>4 + casos</b>	<b>3 casos</b>	<b>2 casos</b>	<b>1 caso</b>	<b>0 casos</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>I.P.2</b>	<b>4 + casos</b>	<b>3 casos</b>	<b>2 casos</b>	<b>1 caso</b>	<b>0 casos</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>I.P.1 Identifique y enumere todos los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefina posibles estrategias.</b>	
<b>IDENTIFICAR PROBLEMA</b>	<b>ESTRATEGIA</b>

<b>I.P.2 Identifique todos los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso de la cual usted forma parte.</b>	
<b>IDENTIFICAR PROBLEMA</b>	<b>ESTRATEGIA</b>

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Inspección de productos o servicios	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.		Subjetividad (1-4)	4	3	2	1
ALTA 75% -100 %	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.					Ejercicio de Identificación de procedimientos de control de calidad para realizar una calificación conductual.
		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.					REALIZA CONTROL DE CALIDAD de Informes - Técnicos, legales o administrativos - DETECTA ERRORES- PROPONE AJUSTES
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>TIPO DE CUESTIONARIO PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>I.P.S.1</b>	<b>4 + casos</b>	<b>3 casos</b>	<b>2 casos</b>	<b>1 caso</b>	<b>0 casos</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>I.P.S.2</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>I.P.S.1. Establezca o cite casos reales en los cuales construyó procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.</b>

<b>I.P.S.2. Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/ habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos de una manera mínima, gracias a la confianza que tiene con sus compañeros.	
B) Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores y además propone ajustes.	
C) Realiza el control de calidad de informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores y analizar el origen de los problemas que se encuentran.	
D) Da paso a todo tipo de informes técnicos, legales o administrativos sin realizar ningún tipo de control de calidad para la optimización de tiempo.	
E) Para optimizar tiempo en los procesos reduce de cierta manera el control de calidad de informes técnicos, legales o administrativos.	



PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Instalación	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
ALTA 75% -100 %	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.					INSTALAR- MAQUINARIA- PROGRAMAS - Y EQUIPOS- ALTA COMPLEJIDAD
		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Instala cableados y equipos sencillos.					INSTALAR - CABLEADOS Y EQUIPOS SENCILLOS
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>IN.1</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>B</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>IN.2</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>A.O.1.Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) En la actividad dentro de su puesto de trabajo usted es capaz de instalar programas, equipos y cableado de alta complejidad.	
B) En la actividad dentro de su puesto de trabajo usted es capaz de instalar cableados y equipos sencillos.	
C) En la actividad dentro de su puesto de trabajo usted es capaz de instalar maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	
D) En la actividad dentro de su puesto de trabajo usted es capaz de instalar equipos de complejidad media	
E) En la actividad dentro de su puesto de trabajo usted es capaz de instalar maquinarias, programas y equipos de media complejidad pero de una forma exacta.	

<b>A.O.2.Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/ habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) En la actividad dentro de su puesto de trabajo usted es capaz de instalar con dificultad equipos sencillos.	
B) En la actividad dentro de su puesto de trabajo usted es capaz de instalar con gran facilidad los cableados y equipos sencillos.	
C) En la actividad dentro de su puesto de trabajo usted es capaz de instalar con poco de dificultad cableados y equipos sencillos.	
D) Instala solamente piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.	
E) En la actividad dentro de su puesto de trabajo usted es capaz de instalar eficientemente equipos sencillos.	

<b>PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN</b>		<b>PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)</b>				
		<b>PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia</b>				
<b>MRL-EVAL-01</b>		<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN</b>				
<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA</b>	<b>Instrucción</b>	<b>Método</b>	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.	<b>Subjetividad (1-4)</b>	4	1	3	2
ALTA 75% -100 %	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución			IC= # Semestres activo / # de programas capacitaciones realizadas a colaboradores y compañeros de la Institución		
		<b>Subjetividad (1-4)</b>	4	3	2	1
MEDIA 50 %- 74 %	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso .					Instrucción- Procedimientos técnicos, legales o administrativos - Compañeros de la unidad o proceso
		<b>Subjetividad (1-4)</b>	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>INS.1</b>	<b>80 -100%</b>	<b>60-79%</b>	<b>40-59%</b>	<b>20-39%</b>	<b>0-19%</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>INS.2</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>INS.1.- Indique la cantidad exacta y comprobable de los siguientes datos.</b>	
# De programas capacitaciones realizadas a colaboradores y compañeros de la Institución	
# TRIMESTRES ACTIVOS EN LA INSITUCIÓN	

<b>INS.2.Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/ habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Instruye solamente a ciertos compañeros en temas de apoyo.	
B) Instruye sobre todo tipo de procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.	
C) Instruye sobre procedimientos técnicos a los compañeros de la unidad o proceso.	
D) Prefiere no instruir a sus compañeros ya que es obligación de otras unidades o procesos.	
E) Instruye de una manera muy eficiente a los compañeros de la unidad o proceso sobre procedimientos básicos	

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
MRL-EVAL-01		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
Juicio y toma de decisiones		Metodo	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Indices Criticos	Escalas de Calificación conductual
Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
ALTA 75% -100 %	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.					TOMA DE DECISIONES : COMPLEJIDAD ALTA - SOBRE LA BASE DE LA MISIÓN Y OBJETIVOS - SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL PROBLEMA DEL USUARIO - IDEA SOLUCIONES A PROBLEMAS FUTUROS
		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.					TOMA DE DECISIONES: - Complejidad Media - Sobre la base de sus Conocimientos, productos o servicios y de la experiencia.
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>J.T.D.1</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>B</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>J.T.D.2</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					



**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>J.T.D.1. Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario para de esta manera dar solución a los problemas que presenta la institución en la actualidad.	
B) Usted toma decisiones de complejidad media sobre la base de la misión y objetivos de la institución, para de esta manera dar solución a los problemas que presenta la institución en la actualidad.	
C) Usted toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario y además idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	
D) Usted toma decisiones de complejidad baja sobre la base de la misión y objetivos de la institución, para de esta manera dar solución a los problemas que presenta la institución en la actualidad.	
E) Usted toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, para de esta manera dar solución a los problemas que presenta la institución en la actualidad.	

<b>J.T.D.2. Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted prefiere tomar decisiones de complejidad baja ya que la responsabilidad es menor y lo hace sobre la base de los conocimientos de sus compañeros o jefe inmediato, de los productos o servicios y de la experiencia previa ya que usted considera que estas son las bases para toda toma de decisiones.	
B) Usted toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	
C) Usted toma decisiones de complejidad media sobre la base de los conocimientos de sus compañeros o jefe inmediato, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	
D) Usted no toma decisiones de complejidad media o baja ya que considera que no es su responsabilidad el tomarlas.	
E) Usted toma decisiones de complejidad media sobre la base de los conocimientos de sus compañeros o jefe inmediato, de los productos o servicios y de la experiencia previa ya que usted considera que estas son las bases para toda toma de decisiones.	

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Manejo de recursos financieros	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
ALTA 75% -100 %	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.					Planifica y aprueba el Presupuesto anual de la Institución o de un proyecto a largo Plazo - Incluye gestionar el Financiamiento (COMPROBADOS)
		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo .					PREPARA - MANEJA - PRESUPUESTO - PROYECTO - CORTO PLAZO
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>M.R.F.1</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>B</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>M.R.F.2</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>M.R.F.1. Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Si usted planifica el presupuesto anual de la institución o de un proyecto a largo plazo (nombrar ¿Cuál?) Y además gestiona el financiamiento necesario para la realización del mismo marque con una X en esta opción.	
B) Si usted no planifica ni aprueba el presupuesto anual de la institución o de un proyecto a largo plazo y tampoco gestiona el financiamiento necesario para la realización del mismo marque con una X en esta opción.	
C) Si usted planifica y aprueba el presupuesto anual de la institución o de un proyecto a largo plazo (nombrar ¿Cuál?) y además gestiona el financiamiento necesario para la realización del mismo marque con una X en esta opción.	
D) Si usted no planifica ni aprueba el presupuesto anual de la institución o de un proyecto a largo plazo pero gestiona el financiamiento necesario para la realización del mismo marque con una X en esta opción.	
E) Si usted no planifica pero aprueba el presupuesto anual de la institución o de un proyecto a largo plazo y gestiona el financiamiento necesario para la realización del mismo marque con una X en esta opción.	

<b>M.R.F.2. Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Si usted solamente conoce como se realiza el presupuesto de un proyecto a corto plazo (nombrar ¿Cuál?) marque con una X en esta opción.	
B) Si usted prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo (nombrar ¿Cuál?) marque con una X en esta opción.	
C) Si usted solamente prepara el presupuesto de un proyecto a corto plazo (nombrar ¿Cuál?) marque con una X en esta opción.	
D) Si usted no conoce como se realiza el presupuesto de un proyecto a corto plazo marque con una X en esta opción.	
E) Si usted solamente revisa el presupuesto de un proyecto a corto plazo (nombrar ¿Cuál?) marque con una X en esta opción.	

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Manejo de recursos materiales	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
ALTA 75% -100 %	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.					EVALÚA CONTRATOS DE PROVISIÓN DE RECURSOS MATERIALES DE LA INSTITUCIÓN.
		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.					Determina las necesidades de Recursos Materiales- Controla el uso de los mismos
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>M.R.M.1</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>B</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>M.R.M.2</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>M.R.M.1.Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Si usted evalúa temporalmente los contratos de provisión de recursos materiales para la institución explique brevemente el proceso de que manera realiza dicha evaluación.	
B) Si usted no tiene conocimiento del procedimiento de evaluación de los contratos de provisión de recursos materiales para la institución marque con una X esta opción	
C) Si usted evalúa permanentemente los contratos de provisión de recursos materiales para la institución explique brevemente el proceso de que manera realiza dicha evaluación.	
D) Si usted tiene poco conocimiento del procedimiento de evaluación de los contratos de provisión de recursos materiales para la institución marque con una X esta opción	
E) Si usted conoce pero no evalúa temporalmente los contratos de provisión de recursos materiales para la institución explique brevemente el proceso de que manera se realiza dicha evaluación.	

<b>M.R.M.2.Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted conoce las necesidades de Recursos Materiales de su Unidad o Proceso.	
B) Usted Conoce y determina de forma desarrollada las necesidades de Recursos Materiales de la Institución y controla el uso de los mismos	
C) Usted conoce y determina las necesidades de Recursos Materiales de su unidad o proceso y controla el uso de los mismos	
D) Usted no conoce las necesidades de Recursos Materiales de su Unidad o Proceso y tampoco los de la institución.	
E) Usted conoce las necesidades de Recursos Materiales de su Institución.	

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Mantenimiento de equipos	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
		Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.		Subjetividad (1-4)	4	2
ALTA 75% -100 %	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.					Implementa Programas de Mantenimiento preventivo y Correctivo- Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos.
		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.					Depura y Actualiza el Software - Despeja partes móviles de equipos informáticos, maquinarias.
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopadoras y otros equipos.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			



**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>M.E.1</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>B</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>M.E.2</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>M.E.1.Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Si usted no determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales pero implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo nombre algunos de ellos.	
B) Si usted no conoce el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales y tampoco tiene ningún conocimiento de programas de mantenimiento preventivo y correctivo.	
C) Si usted determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales y de igual manera implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo nombre algunos de ellos.	
D) Si usted no determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales y tampoco implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo.	
E) Si usted no determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales y tampoco implementa pero conoce programas de mantenimiento preventivo y correctivo nombre algunos de ellos	

<b>M.E.2.Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/ habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted conoce muy poco acerca de depurar y actualizar el software de los equipos informáticos y de igual tiene pocos conocimientos de la manera para despejar las partes móviles de algunos de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	
B) Usted depura y actualiza el software de los equipos informáticos de igual manera despeja las partes móviles de todos los equipos informáticos, maquinarias y otros.	
C) Usted depura y actualiza el software de los equipos informáticos y de igual manera despeja las partes móviles de algunos de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	
D) Usted no conoce acerca de depuración y actualización de software y tampoco conoce la manera de despejar partes móviles de algunos de los equipos informáticos.	
E) Usted conoce pero no depura y actualiza el software de los equipos informáticos y de igual manera despeja las partes móviles de algunos de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	

<b>PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN</b>		<b>PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)</b>				
		<b>PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia</b>				
<b>MRL-EVAL-01</b>		<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN</b>				
<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA</b>	<b>Monitoreo y control</b>	<b>Método</b>	<b>Conducta observable</b>	<b>Ponderación de Frecuencias de Conductas</b>	<b>Índices Críticos</b>	<b>Escalas de Calificación conductual</b>
Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.		<b>Subjetividad (1-4)</b>	4	2	3	1
ALTA 75% -100 %	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.					Desarrollo de mecanismos de MONITOREO Y CONTROL de eficiencia- eficacia y productividad.
		<b>Subjetividad (1-4)</b>	4	3	2	1
MEDIA 50 %- 74 %	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.					Monitorea Progreso de planes y Proyectos- Unidad administrativa - Aseguramiento del cumplimiento.
		<b>Subjetividad (1-4)</b>	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Analiza y corrige documentos.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>M.C.1</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>B</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>M.C.2</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>M.C.1.Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Si usted ha desarrollado mecanismos de monitoreo y control enfocados en buscar netamente la productividad organizacional nombre algunos de ellos	
B) Si usted no conoce y por ello no ha desarrollado mecanismos de monitoreo y control enfocados en buscar la productividad, eficacia y eficiencia marque con una X en esta opción	
C) Si usted ha desarrollado mecanismos de monitoreo y control enfocados en buscar la eficiencia , eficacia y productividad organizacional nombre algunos de ellos	
D) Si usted conoce pero no ha desarrollado mecanismos de monitoreo y control enfocados en buscar la productividad, eficacia y eficiencia marque con una X en esta opción	
E) Si usted ha desarrollado mecanismos de monitoreo y control enfocados en buscar la productividad de su unidad o proceso nombre algunos de ellos.	

<b>M.C.2.Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/ habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted conoce el proceso para monitorear el progreso de planes o proyectos pero no realiza dicha acción.	
B) Usted monitorea el progreso de los planes y de igual manera de los proyectos de la unidad administrativa y a la vez se encarga de asegurar el cumplimiento de los mismos.	
C) Usted monitorea el progreso solamente de los planes o solamente de los proyectos de la unidad administrativa y a la vez se encarga de asegurar el cumplimiento de los mismos.	
D) Usted no conoce el proceso de monitoreo de progreso de planes y proyectos.	
E) Usted monitorea el progreso de los planes y de igual manera de los proyectos de la unidad administrativa.	

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Operación y control	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
		Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.		Subjetividad (1-4)	4	2
ALTA 75% -100 %	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.					Controla la operación de Sistemas Informáticos- Establece Ajustes a las fallas.
		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.					Opera Sistemas Informáticos - Implementa ajustes - Soluciona Fallas.
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Ajusta los controles de una máquina copidora para lograr fotocopias de menor tamaño.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>O.C.1</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>B</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>O.C.2</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>O.C.1.Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted controla normalmente la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución y de igual manera establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas para evitar que estas fallas sean mayores a futuro.	
B) Usted controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución pero no es especialista en encontrar las fallas.	
C) Usted controla fácilmente la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución y de igual manera establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	
D) Usted controla con mucha dificultad la operación de sistemas informáticos.	
E) Usted controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución y al encontrar fallas envía a otras unidades o personas para que realicen los ajustes adecuados de las fallas encontradas	

<b>O.C.2.Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted opera con dificultad los sistemas informáticos, redes y otros que son utilizados en su proceso y por ello implementa ajustes para que las fallas sean solucionadas por personal especializado.	
B) Usted opera con gran facilidad los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	
C) Usted opera con gran facilidad los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para que las fallas sean solucionadas por personal especializado.	
D) Usted opera con dificultad los sistemas informáticos, redes y otros que son utilizados en su proceso y se adapta a ellos sin proponer ajustes de las fallas.	
E) Usted opera con normalidad los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para que las fallas sean solucionadas por personal especializado.	



<b>PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN</b>		<b>PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)</b>				
		<b>PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia</b>				
<b>MRL-EVAL-01</b>		<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN</b>				
<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA</b>	<b>Organización de la información</b>	<b>Método</b>	<b>Conducta observable</b>	<b>Ponderación de Frecuencias de Conductas</b>	<b>Índices Críticos</b>	<b>Escalas de Calificación conductual</b>
Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.		<b>Subjetividad (1-4)</b>	4	2	3	1
ALTA 75% -100 %	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.					Definir Niveles de Información -gestión de una unidad o Proceso
		<b>Subjetividad (1-4)</b>	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.					Clasificar- Capturar- Información Técnica . Consolidación
		<b>Subjetividad (1-4)</b>	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Clasifica documentos para su registro.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>OR. I.1</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>B</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>OR.I2</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>OR.I.1 Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Para lograr una adecuada Organización de Información usted define niveles de información para la gestión de sus documentos.	
B) Usted considera que la información que maneja no esta organizada y por ello se encuentra con problemas a menudo.	
C) Para lograr una adecuada Organización de Información usted define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	
D) Usted considera que la información que usted maneja a pesar de no estar debidamente organizada le es fácil de gestionar y administrarla.	
E) Para lograr una adecuada Organización de Información usted define niveles de información que son poco o nada utilizados en la unidad o proceso.	

<b>OR.I.2 Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/ habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted tiene dificultad para consolidar la información técnica.	
B) Usted tiene facilidad para clasificar y capturar información técnica para lograr la consolidación de la misma.	
C) Usted tiene facilidad para clasificar y capturar información técnica para lograr el ahorro de tiempo al momento de necesitar dicha información.	
D) Usted prefiere no clasificar ni capturar la información técnica.	
E) Usted tiene facilidad para clasificar información técnica.	

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Organización de sistemas	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
		Diseñar o rediseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.		Subjetividad (1-4)	4	2
ALTA 75% -100 %	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.					Diseña o Rediseña -Estructura -Proceso organizacionales - Atribuciones y Responsabilidades de Puestos de Trabajo.
		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.					Diseña o Rediseña -Proceso de Elaboración de los productos o servicios.
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>O.S.1</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>B</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>O.S.2</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>O.S.1.Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted ha realizado con normalidad el diseño o rediseño de la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	
B) Usted no posee conocimientos necesarios para el diseño o rediseño de la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	
C) Usted ha realizado con facilidad el diseño o rediseño de la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	
D) Usted posee conocimientos básicos para el diseño o rediseño de la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo, pero no ha logrado realizar un diseño.	
E) Usted posee altos conocimientos para el diseño o rediseño de la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo, pero no ha logrado realizar un diseño.	

<b>O.S.2.Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted posee conocimientos básicos para diseñar o rediseñar los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales pero no ha realizado dichos diseños.	
B) Usted diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales con gran facilidad.	
C) Usted diseña o rediseña con normalidad los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	
D) Usted no posee conocimientos básicos para diseñar o rediseñar los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales por ello no ha realizado el diseño de los mismos	
E) Usted posee altos conocimientos para diseñar o rediseñar los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales pero no ha realizado dichos diseños.	

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Orientación / asesoramiento	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
ALTA 75% -100 %	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.					Asesoramiento a Autoridades - Genera Políticas y Estrategias- Aporta a Tomar decisiones Acertadas
		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.					Ofrece Guías a Equipos de Trabajo, Desarrollo de Planes y programas
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	O.A.1	C	A	E	D	B
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	O.A.2	B	C	E	A	D
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	MRL					



**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>O.A.1. Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Su participación con autoridades ha permitido que usted identifique aspectos en materia de su competencia que han permitido tomar decisiones acertadas.	
B) Prefiere no tener involucramiento con las autoridades ya que la elaboración de políticas y estrategias son competencias exclusivas de ellos.	
C) Su participación con autoridades ha permitido que usted los asesore en materia de su competencia y eso ha permitido que se generen políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	
D) Usted ha tenido poco involucramiento al momento de asesorar a las autoridades.	
E) Usted ha logrado asesorar a las autoridades institucionales en aspectos de su competencia para optimizar su desarrollo laboral.	

<b>O.A.2. Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/ habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted asesora y orienta solamente cuando un compañero busca su ayuda dándole pautas básicas.	
B) Usted ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	
C) Usted ofrece guías a compañeros directos dentro de su unidad o proceso para el desarrollo de planes, programas y otros.	
D) Usted prefiere no asesorar ya que es competencia de la unidad responsable de capacitación y formación.	
E) Usted ofrece guías básicas a sus compañeros para que ellos puedan desarrollar actividades esenciales de sus puestos.	

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Pensamiento analítico	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.		Subjetividad (1-4)	4	3	2	1
ALTA 75% -100 %	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.					Análisis Complejo - Organiza y Secuencia problemas o situaciones - Establece causas- Establece consecuencias de acción- Anticipa los Obstáculos - Planifica lo futuro
		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.					Establece relaciones causales sencillas- Descompone problemas o situaciones en partes- Identifica Pros y contras - analiza Información sencilla.
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>P.A.1</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>B</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>P.A.2</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>P.A.1 Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Al momento de encontrarse con una dificultad o situación usted realiza un análisis básico, organizando y secuenciando, estableciendo las causas del hecho, o varias consecuencias de acción que usted puede tomar y a la vez Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	
B) Al momento de encontrarse con una dificultad usted procede para que le asesoren y analicen su situación para que de esta manera le ofrezcan una solución adecuada.	
C) Al momento de encontrarse con una dificultad o situación usted realiza un análisis extremadamente complejo, organizando y secuenciando, estableciendo las causas del hecho, o varias consecuencias de acción que usted puede tomar y a la vez anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	
D) Al momento de encontrarse con una dificultad o situación usted realiza un análisis rápido y poco objetivo, estableciendo las posibles causas del hecho, o varias consecuencias de acción que usted puede tomar para salir de esa situación o problema	
E) Al momento de encontrarse con una dificultad o situación usted realiza un análisis básico, estableciendo las causas del hecho, o varias consecuencias de acción que usted puede tomar para salir de esa situación o problema	

<b>P.A.2 Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/ habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Al encontrarse con un problema usted separa el hecho y maneja el problema de forma general, posteriormente pide asesoría para tomar una decisión.	
B) Al encontrarse con un problema usted establece relaciones causales sencillas que le permiten descomponer problemas o situaciones en partes, posteriormente identifica Pros y contras de las posibles decisiones analizando Información sencilla.	
C) Al encontrarse con un problema usted establece relaciones causales sencillas que le permiten manejar el problema de forma general, posteriormente identifica Pros y contras de las posibles decisiones analizando Información sencilla.	
D) Al encontrarse con un problema usted deja a un lado el análisis y lo resuelve en base al momento.	
E) Al encontrarse con un problema usted establece relaciones causales sencillas que le permiten manejar el problema de forma general, posteriormente toma decisiones basándose en la experiencia personal o de otros.	

<b>PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN</b>		<b>PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)</b>				
		<b>PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia</b>				
<b>MRL-EVAL-01</b>		<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN</b>				
<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA</b>	<b>Pensamiento conceptual</b>	<b>Método</b>	<b>Conducta observable</b>	<b>Ponderación de Frecuencias de Conductas</b>	<b>Índices Críticos</b>	<b>Escalas de Calificación conductual</b>
	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	<b>Subjetividad (1-4)</b>	4	2	3	1
ALTA 75% -100 %	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros . Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.					Desarrolla Conceptos Nuevos- Hace que situaciones o ideas complejas estén claras, simples y comprensibles- Integración de ideas, datos claves y observaciones- Presentación en forma Util
		<b>Subjetividad (1-4)</b>	4	3	2	1
MEDIA 50 %- 74 %	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.		4			Analiza Situaciones presentes, Utiliza conocimientos teóricos o empíricos- Utiliza y adapta conceptos o principios adquiridos - Soluciona Problemas en Ejecución de Programas
		<b>Subjetividad (1-4)</b>	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>P.C.1</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>B</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>P.C.2</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>P.C.1.Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Utiliza conceptos comunes para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas sean oportunas, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	
B) Utiliza pocos conceptos comunes para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas se resuelvan con poca claridad y utilidad.	
C) Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	
D) Utiliza conceptos comunes para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas sean oportuna y las presenta de forma general y oportuna	
E) Utiliza conceptos comunes para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas sean oportunas, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos de forma general y oportuna	

<b>P.C.2.Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/ habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted analiza situaciones pasadas con la ayuda de los conocimientos de sus compañeros de trabajo. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para el uso individual de ellos.	
B) Usted analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	
C) Usted analiza situaciones pasadas utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	
D) Usted analiza solamente ciertas situaciones pasadas con la ayuda de los conocimientos de sus compañeros de trabajo solamente escuchando los conceptos o principios adquiridos.	
E) Usted analiza situaciones presentes con la ayuda de los conocimientos de sus compañeros de trabajo. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para el uso individual de ellos.	

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Pensamiento crítico	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
ALTA 75% -100 %	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.					Analiza- Determina- Cuestiona la viabilidad de aplicación - Aplicando la lógica
		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.					Elabora reportes Jurídicos, Técnicos o administrativo - Aplicación Análisis- Aplicación de la Lógica
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			



**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>P.CR.1</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>B</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>P.CR.2</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>P.CR.1.Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando sus propias experiencias.	
B) Usted no utiliza el análisis ni la lógica ya que considera que las acciones deben ser de carácter mecánico	
C) Usted analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	
D) Usted realiza una aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros solamente cuando su superior inmediato lo solicita.	
E) Usted realiza una aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros sin realizar el análisis necesario, aplicando sus propias experiencias.	

<b>P.CR.2 Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted considera que para la elaboración de reportes jurídicos, técnicos o administrativos solamente se necesita un análisis poco profundo.	
B) Para la elaboración de reportes jurídicos, técnicos o administrativos usted primero realiza un análisis completo de la situación para después aplicar el mejor camino en base a la lógica.	
C) Para la elaboración de reportes jurídicos, técnicos o administrativos usted primero realiza un estudio básico pero lógico de la situación para la optimización de tiempo.	
D) Usted considera que para la elaboración de reportes jurídicos , técnicos o administrativos solamente se necesita basarse en hechos pasados sin la utilización de la lógica ni el análisis	
E) Para la elaboración de reportes jurídicos, técnicos o administrativos usted primero realiza un estudio básico sin la utilización de metodología lógica, basándose en casos anteriores.	

<b>PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN</b>		<b>PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)</b>				
		<b>PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia</b>				
<b>MRL-EVAL-01</b>		<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN</b>				
<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA</b>	<b>Pensamiento estratégico</b>	<b>Método</b>	<b>Conducta observable</b>	<b>Ponderación de Frecuencias de Conductas</b>	<b>Índices Críticos</b>	<b>Escalas de Calificación conductual</b>
	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	<b>Subjetividad (1-4)</b>	4	3	2	1
ALTA 75% -100 %	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.					Comprende los Cambios del Entorno, FODA/ Establece Directrices Estratégicas/ aporta para la Aprobación de planes, programas y otros
		<b>Subjetividad (1-4)</b>	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.		4			Ejercicio de Claificación conductual por Casos- Comprensión de cambios en el entorno y propuesta de planes y programas de mejoramiento continuo
		<b>Subjetividad (1-4)</b>	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>P.ES.1</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>B</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>P.ES.2</b>	<b>4+ casos</b>	<b>3 casos</b>	<b>2 casos</b>	<b>1 caso</b>	<b>0 casos</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>P.ES.1. Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted tiene total conocimiento de los cambios del entorno, tiene un conocimiento exacto de factores externos como las oportunidades y amenazas y esto le permite establecer directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros basándose en un estudio y conocimiento exacto del entorno externo	
B) Usted tiene poca participación en el aporta para la Aprobación de planes, programas y otros ya que considera que estos son responsabilidad de otros miembros de su Institución.	
C) Usted tiene total conocimiento de los cambios del entorno, tiene conocimiento de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización y de su unidad o proceso y proyecto, además establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	
D) Usted aporta para la Aprobación de planes, programas y otros, solicitando información de compañeros o de su jefe inmediato que le permita conocer la situación y los cambios de su entorno.	
E) Usted tiene total conocimiento de los cambios institucionales , tiene un conocimiento exacto de factores internos como fortalezas y debilidades de su organización y de su unidad o proceso y proyecto y esto le permite establecer directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros basándose en un estudio y conocimiento exacto del micro entorno	

<b>P.ES.2. Si usted comprende los cambios que se han dado en el entorno y ha propuesto o esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo, escriba basándose en la realidad todos los que usted considere adecuados proponer.</b>	
<b>CAMBIOS DEL ENTORNO</b>	<b>PROPUESTA DE PLAN O PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO</b>
Ejemplo: Nuevas tendencias de Cuidado del Medio Ambiente.	Ejemplo: Programa de desarrollo Sustentable

<b>PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN</b>		<b>PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)</b>				
		<b>PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia</b>				
<b>MRL-EVAL-01</b>		<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN</b>				
<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA</b>	<b>Percepción de sistemas y entorno</b>	<b>Método</b>	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		<b>Subjetividad (1-4)</b>	4	2	3	1
ALTA 75% -100 %	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.					Identifica- Cambios de leyes o situaciones- repercusiones en la Organización
		<b>Subjetividad (1-4)</b>	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.					Identifica situaciones- Habilidad de observar y aprovechar los comportamientos.
		<b>Subjetividad (1-4)</b>	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>P.S.E.1</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>B</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>P.S.E.2</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>P.S.E.1 Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Identifica de manera normal cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	
B) Para usted es irrelevante el cambio de leyes o situaciones ya que estas jamás afectan a la organización o a su desempeño.	
C) Identifica con facilidad la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	
D) Usted considera que solamente el cambio situaciones distintas son las que en verdad afectan de forma muy insignificante a la organización.	
E) Usted considera que solamente el cambio de leyes son las que en verdad afectan a la organización.	

<b>P.S.E.2 Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted identifica con dificultad situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de sus compañeros ya que no tiene conocimiento del comportamiento laboral de cada uno de ellos	
B) Gracias al conocimiento que usted tiene al observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros usted identifica fácilmente situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional.	
C) Gracias al conocimiento que usted tiene al observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros usted identifica de manera normal situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional.	
D) No suele identificar nunca situaciones que alteren el desenvolvimiento normal de sus compañeros.	
E) A pesar de no identificar situaciones que alteran el desempeño de sus compañeros, usted tiene un gran conocimiento para observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	



PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Planificación y gestión	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
				Subjetividad (1-4)	4	3
ALTA 75% -100 %	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.					Anticipa Puntos Críticos- Desarrolla estrategias a Largo Plazo- Acciones de control- Mecanismos de coordinación - Verifica información- Capacidad de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos
		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.					Capacidad de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media - Establece Estrategias de corto y mediano plazo- Establece mecanismos de coordinación y control de Información
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>P.G.1</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>B</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>P.G.2</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>P.G.1.Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros se siente eficiente administrando un proyecto de alta complejidad que administrando varios a la vez.	
B) Usted tiene habilidad para identificar puntos críticos de una situación o problema el momento que suceden y de esa manera desarrolla estrategias a corto plazo y acciones básicas para la aprobación de proyectos, programas de complejidad baja, se siente eficiente administrando un proyecto de complejidad media o baja que administrando varios a la vez.	
C) Usted anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros y es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos altamente complejos.	
D) Usted tiene habilidad para identificar puntos críticos de una situación o problema el momento que suceden y de esa manera desarrolla estrategias a largo plazo y acciones de control para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros se siente eficiente administrando un proyecto de alta complejidad que administrando varios a la vez.	
E) Usted tiene habilidad para identificar puntos críticos de una situación o problema el momento que suceden y de esa manera desarrolla estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros se siente eficiente administrando un proyecto de alta complejidad que administrando varios a la vez.	

<b>P.G.2.Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/ habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted se siente mas cómodo y cree ser mas eficiente administrando un proyecto a la vez de complejidad media, de esta manera usted establece mejores estrategias de corto plazo y mejores mecanismos de coordinación .	
B) Usted es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	
C) Usted se siente más cómodo y cree ser mas eficiente administrando un proyecto a la vez de complejidad media, de esta manera usted establece mejores estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	
D) Usted se siente más cómodo y cree ser mas eficiente administrando un proyecto a la vez de complejidad baja, de esta manera usted establece mejores estrategias de corto plazo y mejores mecanismos de coordinación.	
E) Usted se siente más cómodo y cree ser mas eficiente administrando un proyecto a la vez de complejidad media, de esta manera usted establece mejores estrategias de corto plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Recopilación de información	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
				Subjetividad (1-4)	4	2
ALTA 75% -100 %	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.					Personalmente pone en marcha sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial - Análisis de Información
		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)					Realiza trabajo sistemático- Un lapso de tiempo determinado- Obtiene información de todas las fuentes posibles.
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	R.I.1	C	A	E	D	B
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	R.I.2	B	C	E	A	D
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	MRL					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>R.I.1. Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma poco habitual (ejemplo reuniones informales periódicas) y posterior a esto realiza un análisis de la información recopilada.	
B) Usted al ser invitado participa poco habitualmente a prácticas que permiten recoger información esencial (ejemplo reuniones informales periódicas).	
C) Usted pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas) y posterior a esto realiza un análisis de la información recopilada.	
D) Usted al ser invitado participa de sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial (ejemplo reuniones informales periódicas).	
E) Usted al ser invitado participa de sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial (ejemplo reuniones informales periódicas) y posterior a esto realiza un análisis de la información presentada.	

<b>R.I.2 Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/ habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted realiza un trabajo sin establecer un determinado lapso de tiempo para obtener de esta manera la máxima y mejor información posible de las fuentes disponibles que mejor crea usted conveniente. (Obtiene información de fuentes básicas dentro de su puesto de trabajo )	
B) Usted realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	
C) Usted realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de las fuentes disponibles que mejor crea usted conveniente. (Obtiene información de fuentes básicas dentro de su puesto de trabajo )	
D) Usted realiza un trabajo sin establecer un determinado lapso de tiempo para obtener de esta manera la máxima y mejor información posible de las fuentes que su jefe inmediato le solicite (Obtiene información de fuentes básicas dentro de su puesto de trabajo )	
E) Usted realiza un trabajo en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de las fuentes disponibles que mejor crea usted conveniente. (Obtiene información de fuentes básicas dentro de su puesto de trabajo )	

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Reparación	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
				Subjetividad (1-4)	4	2
ALTA 75% -100 %	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.					Repara daños de maquinarias, equipos y otros - Realiza una inspección previa.
		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros					Reemplaza las Piezas deterioradas de Maquinarias, Equipos y otros
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	R.1	C	A	E	D	B
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	R.2	B	C	E	A	D
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	MRL					



**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>R.1 Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Al momento de encontrarse con un problema en maquinarias , equipos y otros usted realiza una inspección previa juntamente con un asesor y posteriormente repara los daños tanto de maquinarias, equipos y otros	
Las maquinarias y equipos que usted controla son inspeccionados y reparados por otra persona.	
C) Al momento de encontrarse con un problema en maquinarias , equipos y otros usted realiza una inspección previa y posteriormente repara los daños tanto de maquinarias, equipos y otros	
D) Al momento de encontrarse con un problema en maquinarias , equipos y realizar la debida inspección previa usted no logra identificar en ningún casos errores y por ello envía para garantizar la solución del problema a un especialista para la debida reparación de los daños tanto de maquinarias, equipos y otros	
E) Al momento de encontrarse con un problema en maquinarias , equipos y realizar la debida inspección previa usted no logra identificar en muchos casos errores y por ello envía para garantizar la solución del problema a un especialista para la debida reparación de los daños tanto de maquinarias, equipos y otros	

<b>R.2 Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/ habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted considera que es un experto en el uso de equipos y maquinarias, pero al momento de tener dificultad con piezas deterioradas comunica a un especialista para que le brinde soporte.	
B) Usted conoce de forma muy desarrollada los equipos y maquinarias con los que trabaja por ello en caso de presentarse un error o problema usted reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	
C) Usted conoce de forma básica los equipos y maquinarias con los que trabaja ya que usted es un especialista en su uso más no en la reparación, pero aún de esta manera logra reemplazar piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros.	
D) No ha reemplazado piezas deterioradas porque la gran mayoría de las veces no identifica los errores presentados.	
E) Usted conoce de forma básica los equipos y maquinarias con los que trabaja ya que usted es un especialista en su uso mas no en la reparación, por ello reemplaza con gran dificultad piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros.	

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Selección de equipos	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
ALTA 75% -100 %	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.					Identificación de necesidad de equipos.
		Subjetividad (1-4)	4	2	3	1
MEDIA 50 %- 74 %	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.					Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>S.E.1</b>	<b>4+ Equipos</b>	<b>3 Equipos</b>	<b>2 Equipos</b>	<b>1 Equipo</b>	<b>0 Equipos</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>S.E.2</b>	<b>4+ Programas</b>	<b>3 Programas</b>	<b>2 Programas</b>	<b>1 Programa</b>	<b>0 Programas</b>
		<b>ALTAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>DESARROLLADA</b>	<b>MEDIANAMENTE DESARROLLADA</b>	<b>POCO DESARROLLADA</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>S.E.1 Identifique y enumere todos los equipos necesario que debe adquirir la institución para cumplir con los planes, programas y proyectos que usted tiene conocimiento.</b>

<b>S.E.2 Enumere nuevos programas informáticos que usted utiliza o le es necesario utilizar para la automatización de ciertas actividades.</b>

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	APRENDIZAJE CONTINUO	Metodo	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Indices Criticos	Escalas de Calificación conductual
	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	Subjetividad (1-4)	4	1	N/A	N/A
ALTA 75% -100 %	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.			ESQUEMA DE PREGUNTAS		
		Subjetividad (1-4)	4	2	N/A	N/A
MEDIA 50 %- 74 %	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.			ESQUEMA DE PREGUNTAS		
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>A.C.1</b>	<b>4+ TRABAJOS</b>	<b>3 TRABAJOS</b>	<b>2 TRABAJOS</b>	<b>1 TRABAJO</b>	<b>NUNCA</b>
		<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>A.C.2</b>	<b>4 CASOS</b>	<b>3 CASOS</b>	<b>2 CASOS</b>	<b>1 caso</b>	<b>NUNCA</b>
		<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>A.C.1 Durante los últimos 3 meses enumere y nombre todos los trabajos de investigación que ha compartido con sus compañeros de trabajo, y en caso de haber propagado nuevas tecnologías dentro de su entorno nómbrelas de igual manera.</b>		

<b>A.C.2 Enumeré todos los casos en los cuales usted en el último Semestre, se ha capacitado (nombre de la capacitación), ha adquirido nuevos conocimientos y habilidades (nombre de Artículos, nombre de cursos, estudios, nombre de consultas etc...)</b>		

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Conocimientos del entorno organizacional	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.		Subjetividad (1-4)	4	1	N/A	N/A
ALTA 75% -100 %	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.			ESQUEMA DE PREGUNTAS		
		Subjetividad (1-4)	4	1	N/A	N/A
MEDIA 50 %- 74 %	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.			ESQUEMA DE PREGUNTAS		
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			



**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>C.E.O.1</b>	<b>4 CASOS</b>	<b>3 CASOS</b>	<b>2 CASOS</b>	<b>1 caso</b>	<b>NUNCA</b>
		<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>C.E.O.2</b>	<b>4 CASOS</b>	<b>3 CASOS</b>	<b>2 CASOS</b>	<b>1 caso</b>	<b>NUNCA</b>
		<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<p><b>C.E.O.1 Nombre todas las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo así como los problemas de fondo de las unidades o procesos que usted conoce de la Politécnica y las oportunidades o fuerzas de poder que usted ha identificado y han ido sucediendo exclusivamente durante los últimos 3 meses enumere y nombre casos reales.</b></p>		

<p><b>C.E.O.2 Identifique y describa casos reales que se han dado durante el ultimo semestre en los cuales usted ha utilizado las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución para mejorar su desempeño o el de su unidad o proceso</b></p>	
<p><b>Nombre de la persona con quién a utilizado una relación de poder o influencia en el ultimo semestre</b></p>	<p><b>¿De qué manera fue un aporte esta relación para su desempeño?</b></p>

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Relaciones Humanas	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
		Es la habilidad social y la disposición para establecer y mantener relaciones armoniosas. La persona que tiene esta competencia llega bien a la gente, tienen tacto, es prudente, sabe escuchar, tiene sensibilidad a los sentimientos e ideas de otros, es empático, busca la conciliación y maneja adecuadamente los conflictos.		Subjetividad (1-4)	4	1
ALTA 75% -100 %	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la Institución.			ESQUEMA DE PREGUNTAS		
		Subjetividad (1-4)	4	1	N/A	N/A
MEDIA 50 %- 74 %	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.			ESQUEMA DE PREGUNTAS		
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Entabla relaciones a nivel laboral, inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, usuarios y proveedores.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>R.H.1</b>	<b>4 CASOS</b>	<b>3 CASOS</b>	<b>2 CASOS</b>	<b>1 caso</b>	<b>NUNCA</b>
		<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>R.H.2</b>	<b>4+ CASOS</b>	<b>3 CASOS</b>	<b>2 CASOS</b>	<b>1 caso</b>	<b>NUNCA</b>
		<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<p><b>R.H.1 Nombre y detalle brevemente todos los casos reales que usted exclusivamente ha identificado durante el ultimo trimestre acerca de situaciones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo como problemas de fondo de las unidades o procesos así como oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.</b></p>		

<p><b>R.H.2 Si usted con frecuencia mantiene un ambiente cordial con diferentes personas Indique y nombre todos los casos de relaciones que tiene tanto dentro como fuera de la institución que le han provisto de información para el desempeño de su trabajo exclusivamente durante el ultimo semestre.</b></p>	
<p><b>Nombre y Cargo de la persona interna o externa que le provee información necesaria para realizar su trabajo o aportar al de otros.</b></p>	<p><b>¿De qué manera fue un aporte esta relación para su desempeño?</b></p>

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Actitud al Cambio	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
		Actitud que permite modificar nuestras acciones o comportamientos y formas de realizar actividades conjuntamente con los cambios del entorno.		Subjetividad (1-4)	4	1
ALTA 75% -100 %	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.			ESQUEMA DE PREGUNTAS		
		Subjetividad (1-4)		1	N/A	N/A
MEDIA 50 %- 74 %	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.			ESQUEMA DE PREGUNTAS		
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUEMENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>A.CA.1</b>	<b>4 CASOS</b>	<b>3 CASOS</b>	<b>2 CASOS</b>	<b>1 caso</b>	<b>NUNCA</b>
		<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUEMENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>A.CA.2</b>	<b>4 CASOS</b>	<b>3 CASOS</b>	<b>2 CASOS</b>	<b>1 caso</b>	<b>NUNCA</b>
		<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUEMENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>A.CA.1 Nombre y detalle brevemente todos los casos reales exclusivamente del último trimestre en los cuales usted ha identificado cambios organizacionales o de prioridades y ha modificado acciones para responder a cada uno de ellos proponiendo mejoras para la organización.</b>	
<b>Identifique cambios organizacionales o de prioridades del ultimo trimestre</b>	<b>¿De qué manera ha modificado acciones de mejora para la organización para responder a cada uno los cambios?</b>

<b>A.CA.2 Si usted ha tenido que modificar su comportamiento para adaptarse a situaciones o personas, detalle y nombre todos los casos que sucedieron exclusivamente en el último semestre.</b>	
<b>Identifique exclusivamente durante el ultimo semestre personas o situaciones que se convirtieron en un obstáculo</b>	<b>¿Qué comportamiento positivo decidió hacer en función a la situación?</b>



<b>PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN</b>		<b>PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)</b>				
		<b>PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia</b>				
<b>MRL-EVAL-01</b>		<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN</b>				
<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA</b>	<b>Orientación a los resultados</b>	<b>Método</b>	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.		<b>Subjetividad (1-4)</b>	4	1	N/A	N/A
ALTA 75% -100 %	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.			ESQUEMA DE PREGUNTAS		
		<b>Subjetividad (1-4)</b>	4	1	N/A	N/A
MEDIA 50 %- 74 %	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.			ESQUEMA DE PREGUNTAS		
		<b>Subjetividad (1-4)</b>	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Realiza bien o correctamente su trabajo.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUEMENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>OR.R.1</b>	<b>4 CASOS</b>	<b>3 CASOS</b>	<b>2 CASOS</b>	<b>1 caso</b>	<b>NUNCA</b>
		<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUEMENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>OR.R.2</b>	<b>4 CASOS</b>	<b>3 CASOS</b>	<b>2 CASOS</b>	<b>1 caso</b>	<b>NUNCA</b>
		<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUEMENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<p><b>OR.R.1 Nombre y detalle brevemente todos los casos reales y comprobables exclusivamente durante el último trimestre que usted ha realizado las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas describa de qué manera desarrolló o realizó la modificación de procesos organizacionales que contribuyeron a mejorar la eficiencia.</b></p>	
<p><b>Identifique todas las metas propuestas que se cumplieron durante el último trimestre</b></p>	<p><b>¿Qué tipos de acciones necesarias realizo para cumplir con las metas propuestas?</b></p>

<p><b>OR.R.2 Identifique y nombre todos los casos reales y exclusivamente del ultimo semestre en los cuales usted modificó los métodos de trabajo para conseguir mejoras para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.</b></p>	

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Orientación de servicio	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.		Subjetividad (1-4)	4	1	N/A	N/A
ALTA 75% -100 %	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.			ESQUEMA DE PREGUNTAS		
		Subjetividad (1-4)	4	1	N/A	N/A
MEDIA 50 %- 74 %	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.			ESQUEMA DE PREGUNTAS		
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUEMENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>OR.S.1</b>	<b>4 CASOS</b>	<b>3 CASOS</b>	<b>2 CASOS</b>	<b>1 caso</b>	<b>NUNCA</b>
		<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUEMENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>OR.S.2</b>	<b>4 CASOS</b>	<b>3 CASOS</b>	<b>2 CASOS</b>	<b>1 caso</b>	<b>NUNCA</b>
		<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUEMENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>MRL</b>					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<b>OR.S.1 En su afán de atender a los clientes externos e internos con rapidez, nombre todos los casos exclusivamente del último trimestre en los cuales usted diagnosticó correctamente la necesidad con su debida solución.</b>	
<b>Nombres o Tipos de Cliente externo e interno que usted atendió con rapidez durante el ultimo trimestre</b>	<b>¿De qué manera diagnosticó la necesidad y que solución dio?</b>

<b>OR.S.2 Nombre todos los casos reales y exclusivamente del último semestre en los cuales usted identificó las necesidades del cliente interno o externo y ocasiones en las que usted logro anticiparse a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.</b>	

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Trabajo en equipo	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
		Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.		Subjetividad (1-4)	4	1
ALTA 75% -100 %	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.			ESQUEMA DE PREGUNTAS		
		Subjetividad (1-4)	4	1	N/A	N/A
MEDIA 50 %- 74 %	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.			ESQUEMA DE PREGUNTAS		
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>T.E.1</b>	<b>4+ CASOS</b>	<b>3 CASOS</b>	<b>2 CASOS</b>	<b>1 caso</b>	<b>NUNCA</b>
		<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>T.E.2</b>	<b>4+ CASOS</b>	<b>3 CASOS</b>	<b>2 CASOS</b>	<b>1 caso</b>	<b>NUNCA</b>
		<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>MRL</b>					



**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<p><b>OR.S.1</b> Sí usted crea un buen clima de trabajo con espíritu de cooperación y considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo, complete el cuadro que se sugiere a continuación.</p>	
<p><b>Nombre todos los conflictos resueltos dentro de su equipo de trabajo exclusivamente durante el último trimestre</b></p>	<p><b>Nombre todos los casos en los cuales usted promovió el trabajo en equipo con otras áreas de la organización exclusivamente durante el último trimestre</b></p>

<p><b>OR.S.2</b> Nombre todos los casos reales y exclusivamente del último semestre en los cuales usted promovió la colaboración de los distintos integrantes del equipo de trabajo. Indique además todos los casos en los cuales usted valoró sinceramente las ideas y experiencias de los demás mantuvo una actitud abierta para aprender de los demás.</p>

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Iniciativa	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.		Subjetividad (1-4)	4	1	N/A	N/A
ALTA 75% -100 %	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.			ESQUEMA DE PREGUNTAS		
		Subjetividad (1-4)	4	1	N/A	N/A
MEDIA 50 %- 74 %	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.			ESQUEMA DE PREGUNTAS		
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	I.1	4+ CASOS	3 CASOS	2 CASOS	1 caso	NUNCA
		<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	I.2	4+ CASOS	3 CASOS	2 CASOS	1 caso	NUNCA
		<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	MRL					

**PASO 5: Creación del Formulario de Evaluación de Competencias, basado en el paso 3.**

<p><b>I.1 Sí usted se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo y actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás complete la siguiente información.</b></p>	
<p><b>Nombre y realice una breve descripción de todos los planes de contingencia que usted elaboro durante el último semestre para crear oportunidades o evitar problemas</b></p>	<p><b>Nombre y describa brevemente todos los casos en los cuales usted fue promotor de ideas innovadoras, exclusivamente durante el último trimestre.</b></p>

<p><b>I.2 Nombre todos los casos reales y exclusivamente del último semestre en los cuales usted se adelantó y se preparó para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Creando oportunidades o minimizando problemas potenciales. Aplicando distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.</b></p>

PASO 1 : DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MRL Y POR LA INSTITUCIÓN		PASO 2: Análisis del grado de Subjetividad de cada técnica (1 = bajo) (4 = alto)				
		PASO 3: Establecer la Forma adecuada de aplicar la técnica según competencia				
MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Liderazgo	Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
		Es aquel que tiene la capacidad de coordinar y organizar eficazmente sus equipos de trabajo, propiciando un adecuado ambiente de trabajo, orientando y dirigiendo a los demás para motivarlos e inducirlos a que se llegue a las metas y objetivos planteados. Así mismo trasciende y da el ejemplo a través de su cumplimiento, ética y compromiso.		Subjetividad (1-4)	4	1
ALTA 75% -100 %	Alto desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.			ESQUEMA DE PREGUNTAS		
		Subjetividad (1-4)	4	1	N/A	N/A
MEDIA 50 %- 74 %	Mediano desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.			ESQUEMA DE PREGUNTAS		
		Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
BAJA 0 - 49%	Poco desarrollo de los talentos y motivación a su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.		En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

**PASO 6: ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN SEGÚN EL ART 17 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>PASO 4: Codificación de Preguntas</b>		<b>PARAMETRO BASE DE CALIFICACIÓN SEGÚN EXIGIBILIDAD</b>				
<b>HOJA DE SOLUCIONES PARA EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b># de Pregunta</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECIENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>L.1</b>	<b>4+ CASOS</b>	<b>3 CASOS</b>	<b>2 CASOS</b>	<b>1 caso</b>	<b>NUNCA</b>
		<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECIENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>L.2</b>	<b>4+ CASOS</b>	<b>3 CASOS</b>	<b>2 CASOS</b>	<b>1 caso</b>	<b>NUNCA</b>
		<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECIENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>MRL</b>					

<p><b>L.1 Sí usted posee un alto desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes complete el siguiente cuadro.</b></p>	
<p><b>Nombre y realice una breve descripción de todos los casos exclusivamente durante el último trimestre en los cuales usted utilizó la motivación para implantarla en su equipo.</b></p>	<p><b>Nombre y describa brevemente todos los casos en los cuales usted a través del ejemplo y servicio logró durante el último trimestre el desarrollo de los talentos de su equipo de trabajo</b></p>

<p><b>L.2 Nombre todos los casos reales y exclusivamente del último semestre en los cuales usted logró un mediano desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.</b></p>

### 4.3 Verificación de hipótesis o idea a defender

#### 4.3.1. Demostración Variable Independiente

- Sistema de evaluación del desempeño por competencias.

Para Martha Alles (ALLES, 2002), un sistema de evaluación del desempeño es un instrumento que contiene una o varias técnicas para analizar, dirigir, supervisar, y sobre todo conocer al personal por medio de sus comportamientos y de esta manera obtener el aprovechamiento adecuado de sus Recursos Humanos.

Atendiendo a estos criterios se podrá verificar el desarrollo del siguiente sistema:

1. Sistema conformado por 4 técnicas de medición

IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN				
Método	Conducta observable	Ponderación de Frecuencias de Conductas	Índices Críticos	Escalas de Calificación conductual
Subjetividad (1-4)	4	3	2	1
				Leer, comprender documentos de alta complejidad - Proponer soluciones - mejora la base del nivel de comprensión
Subjetividad (1-4)	4	3	2	1
				Leer, comprender documentos de complejidad media - Presenta informes
Subjetividad (1-4)	1	N/A	N/A	N/A
	En este grado de exigencia se utilizará esta Técnica ya que no requiere un involucramiento frecuente y necesario con la Descripción del Puesto de Trabajo.			

GRÁFICO 9 Técnicas del Sistema

El sistema cuenta con 4 técnicas de medición como lo son:



Conducta observable, Ponderación de frecuencia de conductas, Índices Críticos y Técnica de Escalas de Calificación conductual.

2. Cada técnica nos permite analizar el comportamiento del evaluado conforme a una aplicación adecuada de cada una de ellas.

MRL-EVAL-01		IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN	
ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Comprensión Escrita	Método	Escalas de Calificación conductual
Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.		Subjetividad (1-4)	1
ALTA 75% -100 %	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión		Leer, comprender documentos de alta complejidad - Proponer soluciones - mejora la base del nivel de comprensión

**GRÁFICO 10** Análisis del comportamiento en base a la Técnica

Las técnicas del sistema de evaluación actúan de acuerdo a cada competencia, esto permite analizar el grado de subjetividad que nos permitirá realizar un análisis mas adecuado del comportamiento del evaluado.

3. Lograr el aprovechamiento adecuado de sus Recursos Humanos.

El sistema nos permite conocer cuales son las debilidades de cada evaluado así como sus fortalezas ya que a través de un desglose que se realiza de competencia en competencia se logra saber cuales son las debilidades que se deben solucionar dentro de una competencia y cuales son las fortalezas que debemos utilizar.

Por ejemplo aquel evaluado que obtenga una calificación inferior a la máxima en la competencia de Comprensión Escrita, se conocerá que tiene habilidades de lectura muy desarrolladas pero que no a elaborado propuestas de solución, de esta manera daremos una solución al comportamiento negativo y utilizaremos el comportamiento positivo como la lectura para el desarrollo individual del equipo y de la Institución.

### 4.3.2. Demostración Variable Dependiente

- Cumplimiento de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, reduciendo niveles de subjetividad.

El sistema elaborado cumple con cada uno de los requisitos de la Normativa como son los siguientes:

1. Trabaja con un solo evaluador el mismo que ahora ya no trabajara en base a una observación sino con el uso de una herramienta técnica.
2. El sistema trabaja con las 34 competencias técnicas y con las 9 competencias universales que recomienda el Ministerio de Relaciones Laborales a través del Formulario SENRES-EVAL-01.
3. El Artículo 14 indica que los grados de relevancia para cada competencia serán:

ALTO

MEDIO

BAJO

El sistema trabaja en base al mismo requerimiento de la normativa

ESCALA DE CALIFICACIÓN / GRADO DE EXIGENCIA	Análisis de operaciones
Analizar demandas y requerimientos de producto o servicio para crear un diseño	
ALTA 75% -100 %	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional.
MEDIA 50 %- 74 %	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.
BAJA 0 - 49%	Seleccionar un equipo para la oficina

4. El sistema trabaja en base a los mismos parámetros de medición exigidos en la Normativa:

SUSTENTO LEGAL	TIPO DE COMPETENCIA	PARAMETRO DE MEDICIÓN	NÚMERO DE COMPETENCIAS SEGÚN EL FORMULARIO EMITIDO POR EL MRL
Artículo 14 Artículo 17, Numeral 3. Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño	Competencias Técnicas del Puesto	Por niveles de Desarrollo  - Altamente desarrollada - Desarrollada - Medianamente desarrollada - Poco desarrollada - No desarrollada	34 Competencias Técnicas del Puesto
Artículo 14 Artículo 17, Numeral 3. Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño	Competencias Universales	Por niveles de Frecuencia de aplicación  - Siempre - Frecuentemente - Alguna vez - Rara vez - Nunca	6 competencias Universales
Artículo 14 Artículo 17, Numeral 3. Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño	Trabajo en Equipo. Iniciativa. Liderazgo.	Por niveles de Frecuencia de aplicación  - Siempre - Frecuentemente - Alguna vez - Rara vez - Nunca	3 Competencias
<b>TOTAL DE COMPETENCIAS</b>			43 Competencias

Tabla 14 Cumplimiento del Sistema con la Normativa

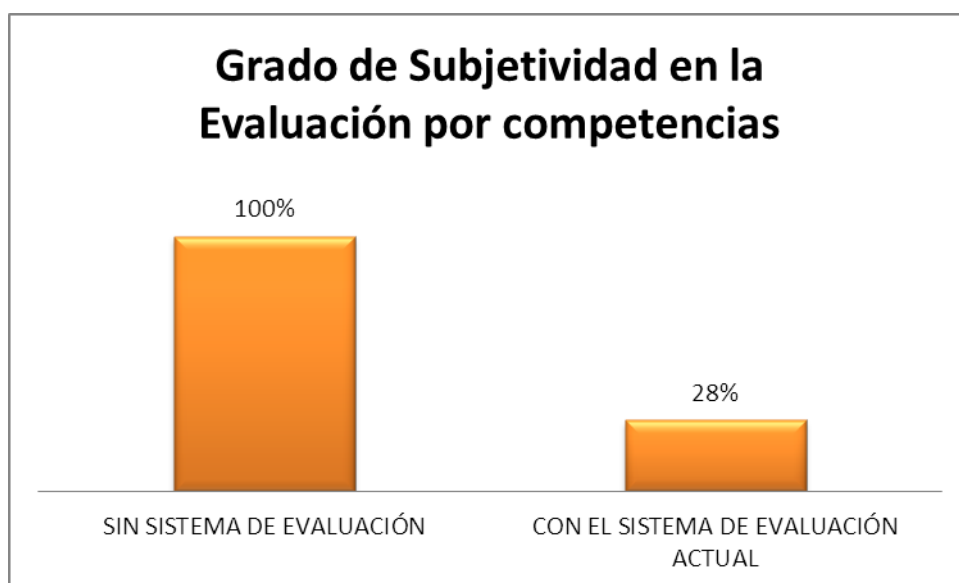
5. Reducción de la subjetividad.

Se podría decir que sin el uso de esta herramienta se tiene una subjetividad del 100% ya que el único medio de evaluación es la técnica de observación de conducta.

Gracias al uso de esta herramienta se reducirá la subjetividad ya que el formulario SENRES-EVAL-01 evalúa 43 competencias bajo 3 grados de relevancia lo que

resulta decir que antes se evaluaban 129 parámetros en base a la técnica de observación conductual.

Con la implementación de este sistema se ofrece 86 preguntas para reducir la subjetividad ya que 43 parámetros tienen relevancia mínima y se recomienda no aplicar técnicas en este tipo de parámetro.



**Tabla 15 Grado de Subjetividad en la Evaluación**

Por tanto se comprueba la Hipótesis General que indica que si se diseña un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias para el área administrativa de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se guiará para dar cumplimiento a la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales reduciendo niveles de subjetividad.

## CONCLUSIONES

- Al realizar un diagnóstico de cada uno de los perfiles de puestos nos encontramos con un aspecto favorable ya que la Institución trabaja en base al catálogo de competencias requerido por el Ministerio de Relaciones Laborales de esta manera se logró crear un sistema que trabaje de forma simultánea con la Normativa dirigida a todas las Instituciones Públicas.
- Se determinó la metodología por medio de un diagnóstico de las competencias contempladas en cada perfil de puesto en base a un análisis Normativo que permitió conocer los requerimientos legales vigentes, de igual manera entrevistas y observaciones que permitieron entender los requerimientos institucionales, para una vez consolidados aplicar la teoría administrativa que conformada por las técnicas de Conducta Observable, Índices Críticos, Ponderación de Frecuencias de Conductas y Escalas de calificación Conductual, se logró diseñar un sistema adecuado y aplicable para la Institución.
- Con el Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño basado en Competencias se lograron determinar 4 técnicas que trabajan bajo los grados de relevancia y niveles de desarrollo y frecuencias de aplicación que son las más adaptables a la realidad legal e institucional, determinando de esta manera un procedimiento adecuado para evaluar cada una de las competencias y otorgarle a la Dirección de Talento Humano una herramienta que sea útil para sus analistas para cumplir con los procesos y subprocesos de esta área.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la Dirección de Talento Humano realice un diagnóstico permanente de competencias dentro de su Manual de Descripción de Puestos, sin dejar de trabajar con las competencias que requiere el Ministerio de Relaciones Laborales, para generar a futuro una descripción de puestos de trabajo en donde conste grados de relevancia por cada puesto así como comportamientos deseados y comportamientos críticos que nos permitirán implementar la técnica de medición por índices críticos que en evaluación de competencias técnicas es muy indispensable y sería el punto fundamental para reducir aún más la subjetividad del sistema.
- Se recomienda que la metodología del sistema diseñado sea comunicado, para de esta manera lograr la concientización en los evaluados acerca de esta herramienta que se ha logrado para obtener de una forma más humana una evaluación de competencias no como un medio de castigo o temor, más bien como una herramienta que favorece al evaluado dándole a conocer sus debilidades y de esta manera motivarlo, capacitarlo, instruirlo y asesorarlo para que sus actividades sean realizadas con mayor facilidad.
- Se recomienda una retroalimentación de los procedimientos, técnicas y herramientas utilizadas en este sistema posterior a cada proceso de evaluación para medir el impacto y mejorar el proceso enfocándose en una evaluación humanística dedicada a identificar las verdaderas debilidades del evaluado y fortalecer las mismas.

## Bibliografía

- Acero, L. C. (2010). *Dirección Estratégica*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- ALLES, M. (2002). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias*,. Buenos Aires,: edGranica, página 39.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias*,. Buenos Aires, : edGranica, página 39.
- Alles, M. A. (2002,2004,2005). *DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS - Evaluación de 360º*.Buenos Aires: Granica.
- Antoinette, R. L. (s.f.). *The art & science of 360º Feedback*. IUCIA.
- Arias, G., & L. Fernández, V. H. ( 2004. ). *Administración de Recursos Humanos Para el desempeño*. México: Trillas Edición: 3ra. Pág. 639.
- Arias, G., & L. Fernández, V. H. (2004. ). *Administración de Recursos Humanos Para el desempeño*. MEXICO DF.
- Arias, G., & L. Fernández, V. H. (2004.). *Administración de Recursos Humanos Para el desempeño*. México: Trillas Edición: 3ra. Pág. 639.
- BALKIN David GOMEZ Luis CARDY, R. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*.
- Capuano, A. M. (noviembre 2004). *Evaluación de desempeño: desempeño por competencias*. Argentina: Invenio, vol. 7, núm. 13.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- CHIAVENATO, I. (1999). *Administración de Recursos humanos*. Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A., 5TA. Edición.

- CHIAVENATO, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México Df: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración*.
- Daft, R. (s.f.). *Organization theory an design*. USA. USA: West Pubishing Co. 7th. edition. San Paul, Minnesota, USA. p. 69.
- Daft, R. (s.f.). *Organization theory an design*. USA. . West Pubishing Co. 7th. edition. San Paul, Minnesota, USA. p. 69.
- Dart, R. D. (2000). 'The Most Significant Change Approach For Monitoring an Australian Extension Project', in *PLA Notes, Vol. 38, International Institute for Environment and Development, Londres, 47–53*. Obtenido de [http://www.kstoolkit.org/file/view/metodologa\\_de\\_cambio\\_ms\\_significativo\\_resumen.pdf](http://www.kstoolkit.org/file/view/metodologa_de_cambio_ms_significativo_resumen.pdf)
- Davis, W. (2000). *Administración del Recurso Humano*.
- DESSLER, G. ( 1994.). *Administración de Personal*. México, D. F.,: Prentice- Hall Inc -sexta edición.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Donald Schwad, H. H. (1975). *Behaviorally Anchored Scales A Review of the literature Personnel Psychology*.
- ECUADOR, T. C. (2010). *LEY ÓRGANICA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR* . QUITO : Lexis S.A.:
- EcuadorUniversitario.com. (02 de Diciembre de 2013). *EcuadorUniversitario.com*. Obtenido de <http://ecuadoruniversitario.com/de-instituciones-del-estado/ceaaces/ceaaces-adopto-cinco-criterios-de-evaluacion-a-las-universidades/>



Ewen, E. A. (1996). *360° Feedback The powerment model for employee assessment & performance improvement*. Amacom.

Fernández. (2004). *Administración de Recursos Humanos Para el desempeño*.

FERNANDEZ, M. E. (2013). *PREZI*. Obtenido de <http://prezi.com/qesl9efh63h9/titulo/>

freewebs.com. (s.f.). *freewebs.com*. Obtenido de <http://www.freewebs.com/gabinetegestionestrategica/Planificacion%20Estrategica%201.pdf>

Garcia, C. (1995). *La dirección estratégica de la empresa*.

GEORGE BOHLANDER, S. S. (s.f.). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. CENGAGE LEARNING.

Gerry Johnson, K. S. (2006). *Dirección Estratégica* (7ma Edición ed.). Madrid: Pearson Educación.

Ghaziri, A. (2004). *Knowledge Organization or Information Organization*. EEUU.

Ghaziri, A. y. (2004). *Knowledge Organization or Information Organization*. EEUU.

Gloria Roble Valdez, C. A. (2000). *Administración, un enfoque interdisciplinario*. México: Pearson Educación. .

Gloria Roble Valdez, C. A. (2000). *Administración, un enfoque interdisciplinario*. México: Pearson Educación.

Grados, J. A. (2002). *Evaluación de Competencias Laborales*. México: Trillas.

Hellriegel, J. y. (2002). *Administración*. 11a Edición.

Hellriegel, J. y. (2002). *Administración*. 11a Edición.

<http://www.monografias.com>. (s.f.).

<http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml>.

lamdiconsultores. (s.f.).

<http://lamdiconsultores.bligoo.com/content/view/496805/GESTION-DEL-DESEMPEÑO.html>.

Mark R. Edwards y Ann J. Ewen. (s.f.). *360° Feedback*. GRANT.

McClelland, D. (1980). *ESTUDIO DE LA MOTIVACION HUMANA*.

Norton/Kaplan. (2007). Mapas Estratégicos. En K. y. Norton, *Mapas Estratégicos* (pág. 57).

Partin, J. J. (1977). *Perspectivas del desarrollo organizacional*.

Partin, J. J. (1977). *Perspectivas del desarrollo organizacional*.

Patton. (1997). *Change and Management*.

Ponce, A. R. (1995). *Administración de Empresas*. México.: Limusa.

Ribeiro, L. (2001). *Generar Beneficios*. Empresa Activa.

SILVA, G. I. (2008). Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/464/1/18T00349%20UDCTFIYE.pdf>

SINNEXUS. (2007). Obtenido de [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/)

Taylor, F. (1998.). *Principios de Administración Científica*. México, : Ed. Herrero Hermanos, p. 18.

Taylor, F. (1998.). *Principios de Administración Científica*. México, : Ed. Herrero Hermanos, p. 18 .

Werther. (2003). *Administración de personal y recursos humanos*. MEXICO: Mc Gran hILL.

Werther, W. B. (2003). *Administración de personal y recursos humanos*. MEXICO : Mc Gran hILL.

## **ANEXOS**

## MODELO DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

<b>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO</b> <b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS</b>
---

**Datos del Servidor:**

**Nombres** \_\_\_\_\_ **y** \_\_\_\_\_ **Apellidos:** \_\_\_\_\_

**Denominación del Puesto:** Instructor de Arte

**Fecha** \_\_\_\_\_ **de** \_\_\_\_\_ **Evaluación:** \_\_\_\_\_

Con la finalidad de obtener una evaluación basada en competencias que permita lograr la objetividad, aprovechar y mejorar su desempeño, permítase llenar el siguiente cuestionario.

<b>E.O.2. En caso de comunicar oralmente información relevante indique una única opción sobre: ¿Cuál situación es la que más frecuente en su actividad como empleado de la Institución?</b>	
A) Le gusta explicar variedad de temas de forma organizada que a pesar de no ser relevantes se van presentando por objeciones de los oyentes.	
B) Prefiere no organizar siempre la Información, confiando en su capacidad de improvisación y resolviendo siempre casos cuando el oyente no es comprendido.	
C) Siempre organiza la información que va a expresar oralmente sin abordar temas que no son relevantes para mejorar la comprensión de los oyentes.	
D) No organiza la información nunca, y al improvisar su mensaje crea incomprensión.	
E) No organiza la información nunca, pero trata siempre temas de relevancia tan comprensibles que los oyentes no presentan objeciones.	

<b>P.C.2. Escogiendo una única opción determine cual de las siguientes destrezas/ habilidades se ha visto reflejada de mayor manera dentro de su conducta laboral.</b>	
A) Usted analiza situaciones pasadas con la ayuda de los conocimientos de sus compañeros de trabajo. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para el uso individual de ellos.	
B) Usted analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	
C) Usted analiza situaciones pasadas utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	
D) Usted analiza solamente ciertas situaciones pasadas con la ayuda de los conocimientos de sus compañeros de trabajo solamente escuchando los conceptos o principios adquiridos.	
E) Usted analiza situaciones presentes con la ayuda de los conocimientos de sus compañeros de trabajo. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para el uso individual de ellos.	

<b>INS.1.- Indique la cantidad exacta y comprobable de los siguientes datos.</b>	
# De programas capacitaciones realizadas a colaboradores y compañeros de la Institución	
# TRIMESTRES ACTIVOS EN LA INSITUCIÓN	

<b>T.E.1 Si usted crea un buen clima de trabajo con espíritu de cooperación y considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo, complete el cuadro que se sugiere a continuación.</b>	
Nombre todos los conflictos resueltos dentro de su equipo de trabajo exclusivamente durante el último trimestre	Nombre todos los casos en los cuales usted promovió el trabajo en equipo con otras áreas de la organización exclusivamente durante el último trimestre

---

Firma del Evaluado.

Firma del Evaluador

## EJEMPLO DEL INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

**Datos del Servidor:**

**Nombres y Apellidos:**ABC

**Denominación del Puesto:** Instructor de Arte

**Fecha de Evaluación:**01/01/01

COMPETENCIAS EVALUADAS	NIVEL DE RELEVANCIA DE LA COMPETENCIA	CODIGO DE PREGUNTA	NIVEL DE DESARROLLO O TIPO DE FRECUENCIA DE APLICACIÓN	OBSERVACIONES: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA COMPETENCIA	RECOMENDACIÓN
EXPRESIÓN ORAL	MEDIA	E.O.2.	DESARROLLADA	El Evaluado comunica información relevante, pero prefiere no organizar siempre la Información	Candidato idóneo para capacitaciones en
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	MEDIA	P.C.2	ALTAMENTE DESARROLLADA	El evaluado cumple con toda la descripción de la competencia.	El evaluado tiene fortalezas como solucionar problemas en su equipo
TRABAJO EN EQUIPO	ALTA	T.E.1	FRECUENTEMENTE	El evaluado solo ha nombrado 3 casos lo que equivale a un caso por mes, para tener una calificación de Siempre se debe realizar cada quince días por que el grado de relevancia es alto.	Se debe fomentar oportunidades de participación en equipo en la unidad de Arte.

INSTRUCCIÓN	BAJA	OBSERVACIÓN DE LA CONDUCTA	ALTAMENTE DESARROLLADA	El jefe inmediato comunico que el evaluado esta constantemente evaluándose.	
-------------	------	----------------------------------	------------------------	---	--

---

**ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

**Riobamba, 01 Enero 2015**