

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA
CARRERA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

*Trabajo de titulación previo a la
obtención del título de Licenciado en
Psicología del Trabajo*

PRÁCTICA DE INTERVENCIÓN:

**“PROPUESTA DE UNA POLÍTICA DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DE
CUENCA EMOV EP, DURANTE EL PERÍODO JUNIO - NOVIEMBRE
2020”**

AUTOR:

JUAN XAVIER CHUQUI SÁNCHEZ

TUTOR:

LCDO. GUIDO PAÚL FLORES SISALIMA, MGST.

CUENCA - ECUADOR

2020

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Juan Xavier Chuqui Sánchez con documento de identificación N° 0103054318, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de titulación: **“PROPUESTA DE UNA POLÍTICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DE CUENCA EMOV EP, DURANTE EL PERÍODO JUNIO - NOVIEMBRE 2020”**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: *Licenciado en Psicología del Trabajo*, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, diciembre del 2020

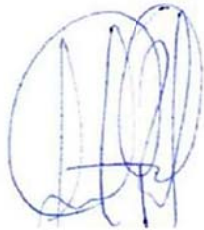


Juan Xavier Chuqui Sánchez
C.I. 0103054318

CERTIFICACIÓN

Yo, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **“PROPUESTA DE UNA POLÍTICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DE CUENCA EMOV EP, DURANTE EL PERÍODO JUNIO - NOVIEMBRE 2020”**, realizado por Juan Xavier Chuqui Sánchez, obteniendo la *Práctica de Intervención*, que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, diciembre del 2020

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned below the date.

Lcdo. Guido Paúl Flores Sisalima, Mgst.

C.I. 0103955480

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Juan Xavier Chuqui Sánchez con documento de identificación N° 0103054318, autor del trabajo de titulación: **“PROPUESTA DE UNA POLÍTICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DE CUENCA EMOV EP, DURANTE EL PERÍODO JUNIO - NOVIEMBRE 2020”**, certifico que el total contenido de la *Práctica de Intervención*, es de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Cuenca, diciembre del 2020

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Juan Chuqui', with a horizontal line drawn through it.

Juan Xavier Chuqui Sánchez

C.I. 0103054318

Dedicatoria

Agradezco en primer lugar al Dios bueno y de amor que me mostro el camino para cumplir este anhelo porque “Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”.

A mis padres, **Walter Enrique y María Enriqueta** por darme la vida, por creer en mí; su esfuerzo y ejemplo han sido pilares fundamentales en mi formación como persona, este logro lo comparto con ellos, infinitamente agradecido mis queridos padres.

A mi Hija Daniela por ser la luz en los momentos difíciles de este trayecto.

A mis hermanos, Pablo Enrique, Álvaro Sebastián y Walter Francisco, por acompañarme incondicionalmente en cada paso que doy.

A mis sobrinos Sebas, Jadu, Abby, Soffy, Juliet y Joaquín por ser mi alegría y la fuerza para seguir adelante.

Finalmente quiero dedicar este trabajo a la persona más importante de mi vida **Patty Duran Maruri**, tu paciencia y comprensión ha sido fundamental en el proceso de la carrera profesional pues tú eres el equilibrio que me permite dar todo de mí, Te amo mi amor.

Agradecimiento

Quiero dirigir mis más sinceros agradecimientos a mi tutor de este proyecto el Docente **Paul Flores Sisalima**, Mgst., por brindarme la oportunidad de trabajar y aprender a pesar de las circunstancias, su guía y temple fue fundamental para desarrollar exitosamente cada etapa de este proyecto. Eternas gracias a mi mentor.

Mi gratitud con mis queridos docentes de la carrera de Psicología del Trabajo sede Cuenca, Lorena Cañizares, Carolina Zúñiga, Ximena Méndez, Ma. Eugenia Barros, Susana Castro, Nancy Chumbay, Ana Vega, Claudio Chazi, Jinsop Romero, Oswaldo Zumba, Gilberto Brito, Klever Ochoa por haber contribuido de una manera u otra en mi formación académica a lo largo de mi etapa Universitaria.

A mis compañeros y grandes amigos que vivimos experiencias únicas para crecer como personas.

A mi alma mater la Universidad Politécnica Salesiana quien me abrió las puertas y me mostraron un sentido en el desarrollo de mis habilidades profesionales y académicas.

Al Lcdo. Xavier Fajardo directivo del área de Talento Humano de la EMOV EP, por darme la apertura para poder realizar este trabajo, su guía me ha permitido tener una visión más amplia de la Gestión del Talento Humano.

¡Gracias Totales!

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo determinar una política de Evaluación del Desempeño para la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca EMOV EP, generando el bienestar de la empresa y el de los trabajadores; se ha determinado aspectos relevantes necesarios en la Elaboración de un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral. Adicionalmente se ha estructurado un instrumento de Evaluación del Desempeño para que sea el punto de partida de medición de este proceso.

Abstract

The objective of this work is to determine a Performance Evaluation policy for the Municipal Public Company of Mobility, Transit and Transportation of Cuenca EMOV EP, generating the well-being of the company and that of the workers; relevant aspects necessary in the Development of a Labor Performance Evaluation System have been determined. Additionally, a Performance Evaluation instrument has been structured to be the starting point for measuring this process.

PALABRAS CLAVES TEMÁTICAS.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

MODELOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EMPRESAS PÚBLICAS

CONTENIDOS

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	ii
CERTIFICACIÓN.....	iii
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	vii
Introducción	15
Antecedentes y Contexto de la Empresa Pública Municipal, Tránsito y Transporte de Cuenca EMOV EP.....	17
Constitución de la EMOV EP.....	17
Objeto de la EMOV EP.....	20
Estructura Organizativa de la EMOV EP	20
Cadena de Valor de la EMOV EP.....	21
Mapa de procesos de la EMOV EP.....	23
Estrategia empresarial de la EMOV EP.....	24
Misión de la EMOV EP	24
Visión de la EMOV EP.....	24
Objetivos generales de la EMOV EP.....	25
Valores y principios fundamentales de la EMOV EP.....	26
Justificación y Relevancia	27

Objetivos	29
Objetivo General.....	29
Objetivos Específicos.....	29
Marco Conceptual	30
Administración de Recursos Humanos.....	30
Origen de la Administración de Recursos Humanos.....	30
Definición de Administración de Recursos Humanos.....	31
Importancia de la Administración de Recursos Humanos.....	32
Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	33
Objetivos Sociales.....	33
Objetivos Corporativos.....	33
Objetivos Funcionales.....	34
Objetivos Personales.....	34
Subsistemas de Recursos Humanos.....	34
Subsistema de integración de recursos humanos.....	35
Subsistema de organización de recursos humanos.....	36
Subsistema de compensación y protección.....	36
Subsistema de desarrollo y evaluación.....	38
Subsistema de auditoría de Recursos Humanos.....	38
La Administración por Objetivos.....	39
Origen de la Administración por Objetivos.....	39
Definición de Administración por Objetivos.....	40

Características de la Administración por Objetivos.....	40
El proceso de la Administración por Objetivos	41
Evaluación del Desempeño.....	42
Concepto de Evaluación del Desempeño.....	43
Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	44
Enfoques de la Evaluación del Desempeño	45
Métodos de Evaluación del Desempeño	46
Tipos de Evaluación de Desempeño	48
Marco Metodológico	52
Propuesta y Desarrollo de Producto	54
Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño para la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca EMOV EP	54
Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	55
Alcances de la Evaluación del Desempeño	56
Base Legal de la Evaluación del Desempeño	56
Glosario de Términos.....	59
Órganos Responsables del Subsistema de Evaluación de Desempeño.....	60
Gerente General	60
Área de Planificación.....	61
Jefe Inmediato o Evaluador	61
Comité de Reconsideración y/o Recalificación de Evaluación del Desempeño...62	
La Sub Gerencia de Talento Humano.....	63

Principios del Subsistema de Evaluación del Desempeño.....	63
Relevancia.....	63
Equidad	63
Confiabilidad.....	64
Confidencialidad	64
Consecuencia	64
Interdependencia.....	64
Resultados a Obtenerse de la Evaluación del Desempeño.....	64
Perspectiva Institucional	64
Perspectiva de los Procesos Internos	65
Perspectiva del Talento Humano	65
Periodicidad y Tiempos de Ejecución.....	65
Política General de Evaluación de Desempeño para la EMOV EP	66
Políticas Específicas de Evaluación del Desempeño para la EMOV EP.....	67
Procedimiento de Evaluación del Desempeño.....	71
Aspectos previos	71
Flujo del Proceso de Evaluación del Desempeño	71
Del Procedimiento	78
Niveles de Aplicación de la Evaluación del Desempeño.....	88
Evaluadores o Jefes Inmediatos	88
Evaluados	88

Análisis de Resultados de la Evaluación del desempeño.....	90
Notificación de los Resultados de la Evaluación del Desempeño	90
Efectos de la Evaluación del Desempeño	90
Del Plan de Incentivos	91
Para los Servidores Públicos de Carrera	91
Para el Personal de Nombramiento Provisional.....	91
De la Retroalimentación y Seguimiento de la Evaluación del Desempeño.....	92
Reducciones Aplicables en la Evaluación del Desempeño.....	92
Plazo y Contenido de la Solicitud de Reconsideración y/o Recalificación	93
Evaluación del Período de Prueba	94
Efectos de la Evaluación del Período de Prueba.....	94
Disposiciones Finales.....	95
Criterio de Aplicación.....	95
Responsabilidad	95
Asesoría y Apoyo.....	96
Diseño de los Instrumentos Técnicos para el Proceso de Evaluación del Desempeño de la EMOV EP.	96
Registro de la Información en los Encabezados de los Formatos de Evaluación del Desempeño.....	96
Ingreso de Datos en el Formato de Información General, Objetivos, Productos y/o Metas.....	97
Registro de Datos en el Formato de Evaluación del Desempeño	102

Registro de Datos en el Formato de Informe Individual de Evaluación del Desempeño.....	105
Conclusiones y Recomendaciones.....	107
Conclusiones	107
Recomendaciones	108
Referencias.....	110
Anexos	112

Índice Tablas

Tabla 1. Resultados de los Factores Generales de Evaluación de Desempeño para EMOV EP.....	la 68
Tabla 2. Escalas de Calificación y Cualificación Evaluación del Desempeño EMOV EP	69
Tabla 3. Actividades del Proceso de Evaluación de Desempeño para la EMOV EP	71
Tabla 4. Valoración del Cumplimiento de los Objetivos de la EMOV EP	82
Tabla 5. Parámetros de Calificación de la Calidad en la Obtención del Objetivo, Producto y/o Meta de la EMOV EP.....	82
Tabla 6. Parámetros de Calificación de la Oportunidad en la Obtención del Objetivo, Producto y/o Meta de la EMOV EP.....	82
Tabla 7. Valoración de los Conocimientos para el Cumplimiento de los Objetivos, Productos y/o Metas.	83
Tabla 8. Parámetros de Calificación de los Conocimientos para el Cumplimiento de los Objetivos, Productos y/o Metas	84

Tabla 9. Valoración de las Competencias Técnicas.	85
Tabla 10. Parámetros de Calificación de las Competencias Técnicas.	85
Tabla 11. Valoración de las Competencias Universales	86
Tabla 12. Parámetros de Calificación de las Competencias Universales	86
Tabla 13. Valoración de Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	87
Tabla 14. Parámetros de Calificación de: Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	87
Tabla 15. Calificación de reducciones de la EMOV EP	93
Tabla 16. Descripción de la Información de los Formatos de Evaluación del Desempeño	97
Tabla 18. Registro de Datos en el Formato de Evaluación del Desempeño FED-01	102

Índice Figuras

Figura 1. Estructura Organizativa de la EMOV EP	21
Figura 2. Cadena de Valor de la EMOV EP	22
Figura 3. Mapa de Procesos de la EMOV EP	23
Figura 4. Flujo de Proceso de Evaluación del Desempeño de la EMOV EP	75
Figura 5. Formato de Información General, Objetivos, Productos y/o Metas.....	100
Figura 6. Formato de Evaluación del Desempeño, FED-01	104
Figura 7. Formato Informe Individual de Evaluación del Desempeño FII-ED-01	106

Introducción

Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de las máquinas como un medio para aumentar la productividad de la empresa y de esta forma ganar competitividad. Sin embargo, hoy en día, el éxito de las empresas depende en gran parte de la labor realizada por sus trabajadores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución de su trabajo.

Con el fin de conocer el real desempeño de los colaboradores y en qué medida se están alcanzando los objetivos establecidos, se hace necesario un mecanismo de control orientado a medir la eficiencia con que son llevadas a cabo las tareas asignadas a cada puesto de trabajo. El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina Evaluación del Desempeño, que constituye uno de los mecanismos del control de Gestión de Talento Humano, dirigido principalmente a obtener información valiosa para la toma de decisiones.

En esta propuesta de tesis de intervención práctica se muestra los lineamientos principales para determinar una política de Evaluación del Desempeño para la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca EMOV EP, para mejorar el bienestar de la empresa y el de los trabajadores, determinando los aspectos relevantes necesarios que contiene la elaboración de un modelo de evaluación del desempeño laboral, y así obtener resultado más efectivo del personal.

Peter Drucker afirmaba “Lo que no se mide, no se puede gestionar” en tal razón en este trabajo se ha Diseñado un Sistema de Evaluación del Desempeño para la EMOV EP, con estrategias definidas que le permitan lograr los objetivos trazados por la organización. Adicionalmente se estructurado un instrumento de Evaluación del Desempeño para que sea el punto de partida de medición de este proceso.

El sistema de evaluación de desempeño es un proceso estructural y sistemático que permitirá medir y desarrollar planes de perfeccionamiento de los atributos, comportamientos y una serie de resultados relacionados con el colaborador que permitan descubrir en qué medida es productivo y, así, mejorar su rendimiento en el futuro

Antecedentes y Contexto de la Empresa Pública Municipal, Tránsito y Transporte de Cuenca EMOV EP.

Constitución de la EMOV EP

La Constitución Política de la República del Ecuador 2008, (Artículo 14, 2008) en referencia al buen vivir determina:

Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*. Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados.(p.14).

Es un derecho de la población a vivir en un ambiente sano donde se garantice la preservación y prevención del daño del medio ambiente y el buen vivir del ciudadano donde las empresas públicas como es el caso de la EMOV EP, satisfagan dichas necesidades.

Por otra parte (Artículo 264, Numeral 6, 2008) de la Constitución de la República se describen las competencias exclusivas de los gobiernos municipales, entre las cuales está: “Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.” (p.133), esto asegura el funcionamiento de la EMOV EP, como una empresa pública al servicio de la comunidad donde se encuentra.

Según la Constitución de la República (Artículo 315, 2008) se constituirán empresas públicas para la “gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.” (p.18).

Hoy en día las empresas públicas en un gran porcentaje manejan los servicios públicos en el país.

La jerarquía normativa a la cual se debe someter las empresas públicas, a las cuales pertenece la EMOV EP, la Constitución de la Republica (Artículo 425, 2008) indican:

El orden jerárquico de aplicación de las normas será el siguiente: La Constitución; los tratados y convenios internacionales; las leyes orgánicas; las leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas distritales; los decretos y reglamentos; las ordenanzas; los acuerdos y las resoluciones; y los demás actos y decisiones de los poderes públicos. En caso de conflicto entre normas de distinta jerarquía, la Corte Constitucional, las juezas y jueces, autoridades administrativas y servidoras y servidores públicos, lo resolverán mediante la aplicación de la norma jerárquica superior. (p.205).

Para el caso del trabajo de intervención se determina que la EMOV EP, se rige a la Ley Orgánica de Empresas Publicas LOEP, y el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano.

Luego de referirnos a la Constitución Política del país obedeciendo la jerarquía legal, nos referimos a las Leyes Orgánicas, específicamente a la Ley Orgánica de Régimen Municipal (Artículo 14, 2001) en las que se especifican las funciones de los municipios, entre las cuales están:

Regular el uso de la vía pública en áreas urbanas y suburbanas de las cabeceras cantonales y en las áreas urbanas de las parroquias rurales del cantón; Prevenir y controlar la contaminación del medio ambiente en coordinación con las entidades afines; Colaborar y coordinar con la Policía Nacional, la protección, seguridad y convivencia ciudadana; Podrá planificar, organizar y regular el tránsito y transporte terrestre, en forma directa, por concesión, autorización u otras formas de contratación administrativa, en coordinación con

los organismos de tránsito competentes, de acuerdo con las necesidades de la comunidad.

(p.4)

Se puede concluir que la EMOV EP, está constituida legalmente para dar servicios en materia de movilidad, tránsito y transporte de la ciudad de Cuenca.

Descendiendo en el rango normativo están las ordenanzas, entre las de mayor importancia relacionada con la EMOV EP están:

- a. La Ordenanza de Planificación, Organización y Regulación del Tránsito y Transporte Terrestre en el Cantón Cuenca; expedida el 10 de mayo de 1999, que considera que la planificación, organización y regulación del tránsito y transporte terrestre es facultad del Concejo Municipal, igual que la regulación del uso de las vías públicas sometidas a su administración, y la solución de los problemas urbanos de tránsito y transportación.
- b. La Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública Municipal de Servicio de Terminales de Transporte Terrestre de la Ciudad de Cuenca EMTET, publicada el 25 de octubre del 2000, Empresa que posteriormente se convierte en EMOV EP.
- c. La Ordenanza que Norma el Establecimiento del Sistema de RTV de Cuenca y la Delegación de Competencias a CUENCAIRE, expedida el 26 de agosto del 2005 por el Ilustre Concejo Cantonal.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas dispone que las empresas municipales existentes, para seguir operando adecuarán su organización y funcionamiento a las normas previstas en esta Ley, en un plazo no mayor a ciento ochenta días contados a partir del 16 de octubre del 2009, transformando a lo que fue la EMTET EP en la EMOV EP, razón por la cual se emite:

- d. La Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca – EMOV EP, el 09 de abril del 2010.

Objeto de la EMOV EP

La Ordenanza de constitución, organización y funcionamiento de la Empresa Pública de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca EMOV EP (Artículo 1, 2010) refiere que se creó para organizar, administrar, regular y controlar las actividades de gestión, ejecución y operación de los servicios relacionados con la movilidad, tránsito y transporte terrestre en el cantón Cuenca.

Es una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.

La EMOV EP, fue creada por el Ilustre Concejo Cantonal de Cuenca, para el ejercicio de sus funciones primordiales en materia de prestación de sus servicios.

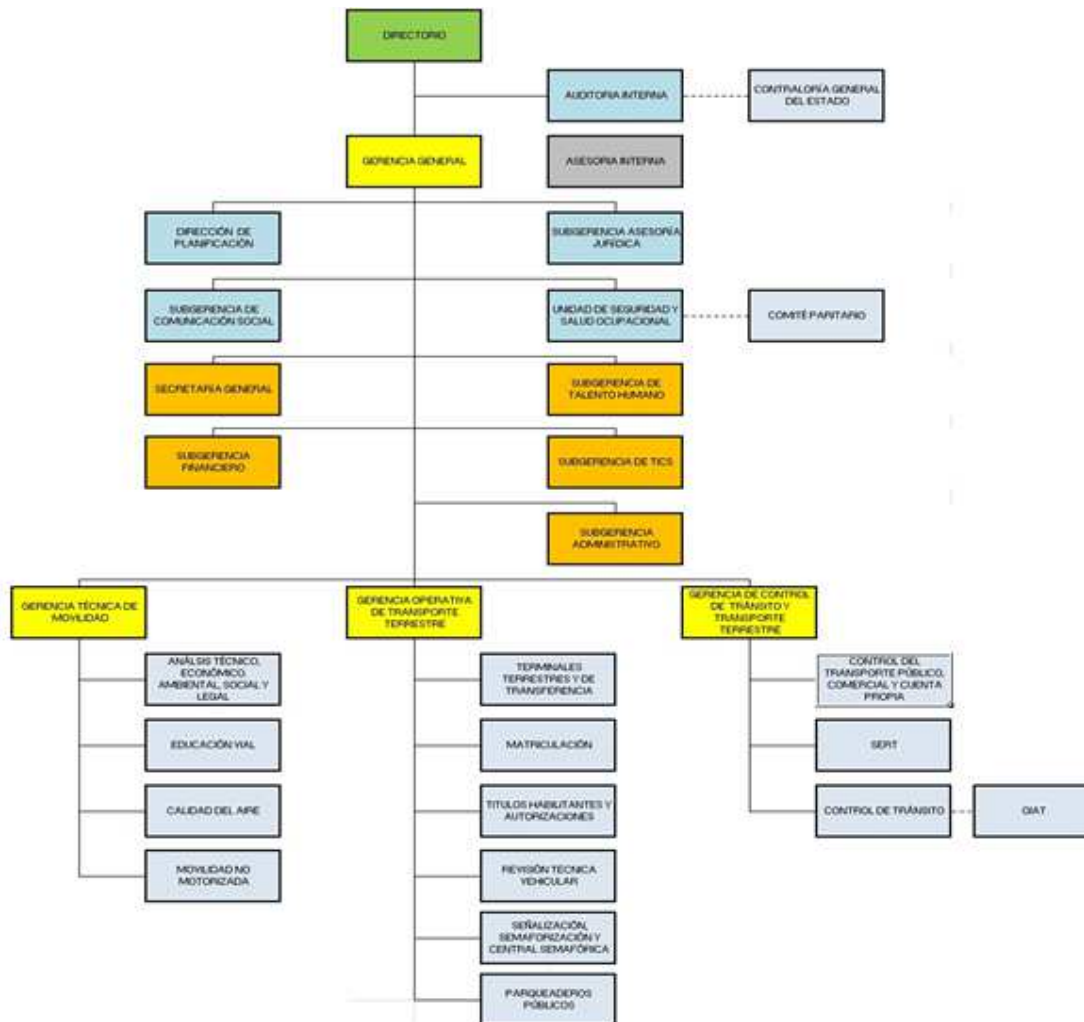
Los servicios públicos que preste la Empresa, deberán prestarse en base a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, responsabilidad, continuidad, seguridad y precios equitativos.

Estructura Organizativa de la EMOV EP

El estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de la EMOV EP (Art. 7, 2016) establece la siguiente estructura en la figura 1.

Figura 1

Estructura Organizativa de la EMOV EP.



Nota: La estructura Organizativa de la EMOV EP, apunta a la gestión del producto a obtener, lo que genera una evaluación de los Objetivos cumplidos. Fuente Estatuto Orgánico de Gestión Organizativa por Proceso de la EMOV EP.

Cadena de Valor de la EMOV EP.

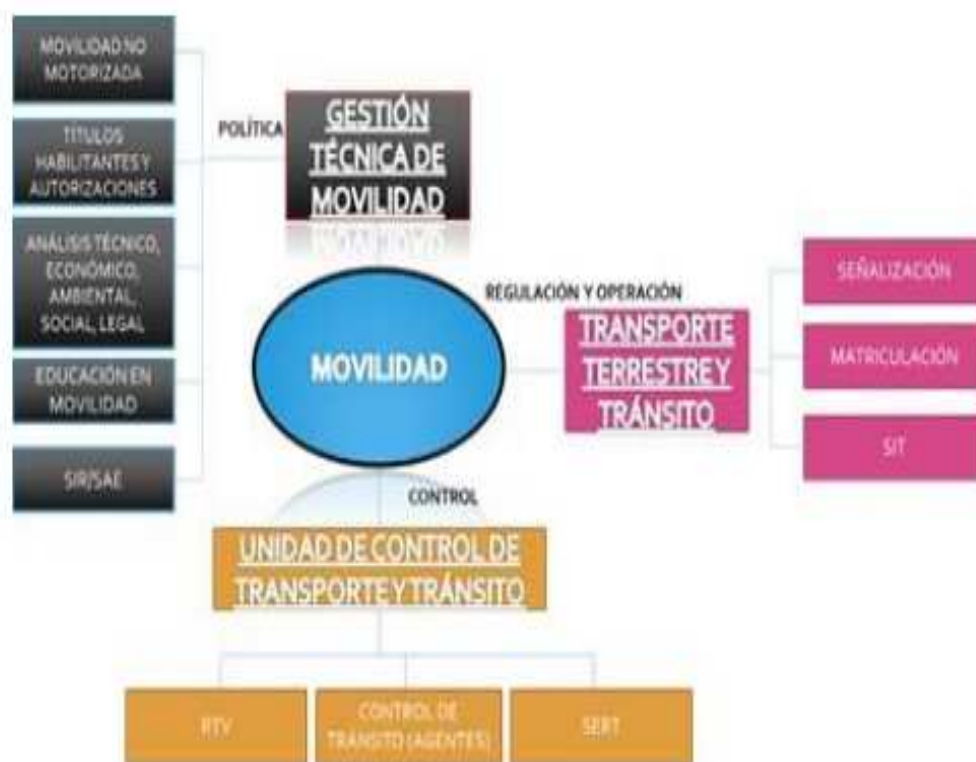
El estatuto orgánico de gestión organizativa por procesos de la EMOV EP (Art. 5, 2016) indica:

“La cadena de valor que es aquella que permite describir gráficamente el desarrollo de las actividades que realiza la EMOV EP, resaltando aquellas que son la esencia de la institución” (p.5).

En la figura 2 se describe como se encuentra estructurado la cadena de valor.

Figura 2

Cadena de Valor de la EMOV EP.



Nota: Los principales usuarios de la cadena de valor son las personas de la Ciudad de Cuenca.

Fuente Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Proceso de la EMOV EP.

Mapa de procesos de la EMOV EP.

El estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de la EMOV EP (Art. 6, 2016) indica que es “la representación gráfica del funcionamiento y dinámica de interrelación entre los procesos de la EMOV EP” (p.6). En la figura 3 se muestra como está estructurado los procesos.

Figura 3

Mapa de Procesos de la EMOV EP.



Nota: En base a los procesos que existen en la EMOV EP, está estructurado su organigrama. Fuente Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Proceso de la EMOV EP.

Estrategia empresarial de la EMOV EP.

Misión de la EMOV EP

El estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de la EMOV EP (Art. 1, 2016) indica que la misión de la EMOV EP.

Gestionar, Administrar, Regular y Controlar el Sistema de Movilidad sustentable propendiendo a la calidad, seguridad, agilidad, oportunidad, disponibilidad, comodidad, accesibilidad, de los ciudadanos; a través de una gestión técnica, integral e integrada del Transporte Terrestre, Tránsito y Movilidad no Motorizada, mejorando la calidad de vida, precautelando la salud, fortaleciendo la generación productiva y el desarrollo social y económico del Cantón. (p.6)

Visión de la EMOV EP

El estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de la EMOV EP (Art. 2, 2016) indica que la visión de la EMOV EP.

Contar en un período de 5 años con una organización dotada de talento humano comprometido, motivado y capacitado, con un ordenamiento jurídico claro y preciso, que ejecute procesos racionalizados y efectivos orientados a la excelencia, con una estructura organizacional que permita la gestión por procesos con la aplicación de tecnologías de comunicación e información de última generación, financieramente sostenible, dotada de infraestructura física funcional y desconcentrada, acercando los servicios de calidad a la colectividad convirtiéndose en un sustento de desarrollo socio-económico del cantón Cuenca contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida, y la conservación del medio ambiente. (p.7)

Objetivos generales de la EMOV EP.

El estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de la EMOV EP (Art. 3, 2016) indica que los objetivos de la EMOV EP son.

- I. Diseñar y ejecutar prioritariamente el proyecto de fortalecimiento institucional, a través de una estructura organizacional.
- II. Implementar un Plan de Posicionamiento Institucional y de Imagen Corporativa.
- III. Establecer un modelo de negocios que permita la Sostenibilidad Financiera de la Empresa.
- IV. Ejecutar un Plan de Educación Ciudadana.
- V. Proponer ambiente: convenios de cooperación interinstitucional, alianzas estratégicas, contratos de servicios.
- VI. Proponer un Plan de Movilidad elaborado de manera participativa con los actores del sistema para el Cantón Cuenca.
- VII. Alcanzar estándares de calidad que garanticen la seguridad ciudadana en atención a las políticas públicas de movilidad.
- VIII. Propender y garantizar a la prestación de un servicio de transporte público de calidad, que brinde seguridad, agilidad, oportunidad, disponibilidad, comodidad, accesibilidad, a los usuarios del Cantón Cuenca, mejorando la calidad de vida, precautelando la salud ambientalmente sustentable, fortaleciendo la generación productiva de reformas a la normativa vigente relativa a la movilidad en lo local.
- IX. Promover la tecnificación e investigación científica en temas de movilidad.

Valores y principios fundamentales de la EMOV EP.

El estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de la EMOV EP (Art. 4, 2016) indica que las actividades desarrolladas por el personal de la EMOV EP serán ejecutadas bajo los siguientes valores:

- a. Transparencia.
- b. Capacidad y Excelencia para la prestación de un servicio integral e integrado.
- c. Vocación de trabajo en equipo.
- d. Respeto y Amabilidad en la relación con el cliente usuario
- e. Capital humano motivado.
- f. Conciencia del empoderamiento de la responsabilidad ambiental.
- g. Responsabilidad social.

Bajo este contexto podemos resumir que la EMOV EP, es una empresa legalmente constituida, lo que genera procesos o sistemas que estén en concordancia con el marco legal vigente en este caso la Ley Orgánica de Empresas Publicas LOEP.

Al ser una empresa pública la EMOV EP, se sujeta a sus propios reglamentos para el desarrollo de la institución, en el caso de Talento Humano cuenta con el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la Empresa Pública de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca, EMOV EP.

Por consiguiente la EMOV EP en el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano determina un Sistema de Evaluación del Desempeño que se encuentre en concordancia con el contexto legal vigente.

Justificación y Relevancia

A nivel mundial las organizaciones de élite evalúan el desempeño laboral de sus empleados, esta herramienta está considerada como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia organizacional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores y éste se ve reflejado en los resultados.

En el caso de la EMOV EP los procesos generadores de valor reflejaran estos resultados.

Los antecedentes de la EMOV EP en la revisión bibliográfica, demuestran la falta de una política de evaluación de desempeño para mejorar las labores dentro de la institución y aportar con eficiencia al servicio de la colectividad.

Alles (2016) manifiesta que la Evaluación del Desempeño ofrece métodos e instrumentos que se transforma en una herramienta con la finalidad de establecer el potencial rendimiento del talento humano y que al mismo tiempo son validados como es el caso de la EMOV EP.

Mientras que la Ley Orgánica de Empresas Publicas, LOEP (Art. 16, 2017) refiere sobre la estructuración de la planificación del talento humano, en la misma que expresa que el sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

Finalmente en una entrevista realizada al Lcdo. Xavier Fajardo Seminario, Jefe de la Unidad de Talento Humano de la EMOV EP, indico que no se ha realizado un proceso de evaluación de desempeño por lo que sería ideal que la empresa cuente con un manual de evaluación de desempeño en donde este los lineamientos principales para aplicar a la organización en miras de verificar el cumplimiento de los objetivos de cada cargo que lo conforman.

Los criterios descritos justifican la realización de una Política de Evaluación de Desempeño para la EMOV EP.

Los resultados de esta práctica de intervención, pueden aportar información que sirva como herramienta útil para la toma de decisiones, en cuanto a la medición de sus objetivos, la apreciación de lo conseguido y proporcionar acciones de mejora para el personal.

Finalmente implementar un Sistema de Evaluación del Desempeño, genera un sentido de compromiso orientado al cumplimiento de los objetivos propuestos o definidos por la EMOV EP.

Objetivos

Este trabajo contempla los siguientes objetivos para cumplir con los requerimientos de la EMOV EP.

Objetivo General.

Diseñar una política de evaluación del desempeño para la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca EMOV EP, durante el período Abril – Diciembre 2020.

Objetivos Específicos.

- a. Diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño laboral que incremente el rendimiento de cada empleado de la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca, EMOV EP, en concordancia con el marco legal vigente.
- b. Diseñar un instrumento de Evaluación del Desempeño para la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca EMOV EP de acuerdo a sus necesidades y en concordancia con el marco legal vigente.
- c. Validar el instrumento de evaluación de desempeño con los directivos del área de talento humano de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Cuenca EMOV EP.

Marco Conceptual

En el presente trabajo de intervención se tomara en cuenta los criterios y conceptos que sustenten, el diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño para la EMOV EP.

Administración de Recursos Humanos

La globalización de nuestro planeta ha provocado que el mundo cambie a grandes velocidades y de una manera más intensa, tenemos claro que en la historia de la humanidad siempre ha habido cambios, pero nunca del tamaño, la velocidad y el efecto de los que ocurren ahora.

Chiavenato (2017) indica que diversos factores contribuyen a lo anterior: los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, legales, políticos, demográficos y ecológicos actúan de forma conjunta y sistémica en un campo de fuerzas dinámicas que produce resultados inimaginables y que coloca a las organizaciones en la incertidumbre y la imprevisibilidad.

En este contexto, recursos humanos ha sido uno de los departamentos que más ha tenido cambios, pasando desde la administración de recursos humanos (ARH) hasta la actualidad donde se ha acuñado el término gestión de talento humano (GTH) dando un nuevo espacio y configuración en este campo fruto de la evolución y el cambio generado en nuestro planeta.

Origen de la Administración de Recursos Humanos

Naumov (2018) relata los siguientes hitos como dio origen la administración de recursos humanos:

- a. En el siglo XX con la revolución industrial, al inicio surgió con el nombre de relaciones industriales que era como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para reducir el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales,

es decir las relaciones industriales se encargaba básicamente de vigilar que los intereses de las personas no se alejen de los intereses de la organización.

- b. En la década de 1950 el concepto de relaciones industriales cambio radicalmente y sufrió una transformación, se le llamo administración de personal, en ese tiempo se trataba de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían cotidianamente.
- c. Alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación, las personas fueron consideradas como los recursos más importantes para alcanzar el éxito de una organización.
- d. En el año de 1970, por primera vez se utiliza el término de administración de recursos humanos, aunque todavía se les vía a las personas como recursos productivos, las personas son las que tienen las capacidades de enfrentar los cambios y desafíos que se presentan en el entorno. Por ser los únicos elementos vivos dentro de la organización capaces de llevarle al éxito a la organización.
- e. En la década de los 80 la administración de recursos humanos llega a su madurez estableciendo áreas administrativas, como: capacitación, sueldos y salarios, contratación y empleo desarrollo organizacional.

Definición de Administración de Recursos Humanos

Ribes, Perello, y Herrero (2018) indican que es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y habilidades; de los integrantes de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

En este contexto el objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear las políticas de recursos humanos con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

La administración de los recursos humanos son aquellas actividades diseñadas para ocuparse de coordinar a las personas necesarias para una organización, así como también busca construir y mantener un entorno de calidad para conseguir objetivos de la empresa.

Chiavenato (2017) asegura:

La ARH es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc. Los asuntos que se suelen tratar en la ARH se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento. (p.96)

Podemos concluir que el carácter multivariado de la ARH conlleva a una integración en los procesos de administrar el capital más valioso de la organización que son los colaboradores, mediante la gestión en procesos como reclutamiento, selección, contratación, inducción y desarrollo, la administración de sueldos y beneficios, integración de la familia, cuidar la relación de la empresa con su entorno, evaluación de desempeño y desvinculación con el único objetivo en el que los colaboradores lleven una vida laboral y personal equilibrada.

Importancia de la Administración de Recursos Humanos

Chiavenato (2017) asegura que la organización es una empresa social a través de la cual se reúnen recursos diversos para lograr determinados objetivos esto significa sin recursos humanos no hay manera de alcanzarlos siendo un elemento vital en todas las empresas.

El recurso humano se constituye en un factor clave para el éxito de la empresa debido a que todas las organizaciones requieren de personal altamente capacitado y capaz de enfrentar los cambios del entorno. Si la administración de personal es eficaz la empresa podrá gestionar de mejor forma sus recursos humanos, esto se convierte en la capacidad de incorporar colaboradores con habilidades específicas en determinados momentos.

En la misma línea, la administración de personal permite al departamento de Recursos Humanos crear estrategias para anticipar situaciones, elevando la capacidad de reacción de la compañía.

Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Los objetivos son parámetros para medir las actividades llevadas a cabo por los administradores de Recursos Humanos. Dessler (2015) resume los principales objetivos de la administración de recursos humanos:

Objetivos Sociales

Una organización debe satisfacer las necesidades y demandas de carácter social a la vez estar preparada, dispuesta a enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno. Las actividades que permite alcanzar este objetivo son: cumplimiento de las leyes, el servicio que presta la organización, relaciones empresa-sindicato.

Objetivos Corporativos

Para contribuir al éxito de la empresa o corporación es necesario que exista un departamento de Recursos Humanos que sirva de instrumento para facilitar el logro los objetivos de la misma.

La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes. Las actividades que permite alcanzar este objetivo es la selección del personal, Capacitación del personal, Planeación de los recursos Humanos, Servicios que presta la organización, Evaluación.

Objetivos Funcionales

Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la organización porque un uso insuficiente o excesivo de los recursos puede desequilibrar la empresa. Las actividades que permite alcanzar este objetivo son las actividades de control y la evaluación del desempeño.

Objetivos Personales

La administración de recursos humanos es una herramienta que permite satisfacer las necesidades de los empleados en la organización de manera que los empleados se sientan satisfechos al realizar sus actividades. Las actividades que requiere este objetivo para alcanzarlo son: la capacitación y desarrollo, evaluación, compensación y las actividades de control.

Subsistemas de Recursos Humanos

Los subsistemas de recursos humanos son un conjunto de procedimientos que se aplican al personal de una empresa de forma directa o indirecta cuyo departamento responsable de aplicar estas técnicas es el departamento de recursos humanos.

Según Werther y William, (2019) indica que los subsistemas de recursos humanos en su mayoría se basa en los objetivos de la empresa y las políticas de personal sin dejar de lado el entorno externo en el que opera pues la producción depende del mercado donde se encuentra.

La administración de recursos humanos será responsable de proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades, aptitudes de las personas para ser lo más satisfactorio tanto en la empresa y en el entorno que lo rodea.

Chiavenato (2017) establece los siguientes subsistemas de recursos humanos para un desarrollo óptimo del departamento.

Subsistema de integración de recursos humanos

Chiavenato (2017) indica “Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de Personal, así como con su integración a las tareas organizacionales” (p.129).

En este subsistema se encuentra los procesos de:

Reclutamiento de personal. Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Chiavenato (2017) indica que básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Selección de personal. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización.

Chiavenato (2017) determina que la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Por lo tanto la selección de personal es un proceso en donde el gestor de talento humano compara, analiza y toma la decisión de seleccionar a una persona en un cargo determinado.

Subsistema de organización de recursos humanos.

Una vez seleccionados los individuos que ingresan a las organizaciones, la socialización organizacional trata de enseñarles a los nuevos integrantes las bases y premisas con las cuales funciona la empresa y como pueden ellos cooperar en este aspecto dentro de este subsistema encontramos los siguientes procesos.

Socialización Organizacional. Chiavenato (2017) expone que con la socialización, esto es con su ingreso a organización, el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción, ya que acepta un horario de trabajo, va a desempeñar determinadas actividades, seguir la dirección de su superior, acatar reglas y regulaciones internas precisas, es decir ataca las políticas y directrices de la organización

Evaluación del desempeño. Chiavenato (2017) asegura que la evaluación del desempeño es una herramienta para optimizar los resultados de los recursos humanos de la organización; la evaluación del desempeño procura conseguir diferentes objetivos intermedios tales como: Idoneidad del individuo para el puesto, capacitación, promociones, incentivo salarial por buen desempeño. Se puede concluir que la evaluación del desempeño es un factor clave en el desarrollo organizacional.

Subsistema de compensación y protección

La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo.

Los procesos que contienen este subsistema son ampliamente desarrollados con el marco legal vigente, en el caso de nuestro país el Código de Trabajo garantiza la compensación en cada uno de los colaboradores de la empresa.

Compensación. Para Werther y William (2019) explican: “Los empleados aportan sus contribuciones físicas e intelectuales a la empresa a cambio de una compensación” (p. 330), pero el término “compensación” abarca mucho más que los pagos efectuados en la forma de sueldos y salarios.

En la administración moderna, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad. El campo de la compensación es un área central de todo departamento de recursos humanos en el curso de su labor de obtener, mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada. Comprende a fondo la función que desempeña la compensación y la protección resulta esencial para todo profesional de los recursos humanos. La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata, con las dificultades que esto representa.

Prestaciones Sociales. Chiavenato (2017) explica que las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.

Estas suelen ser financiadas total o parcialmente por la organización, pero casi nunca son pagadas directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción. Sus elementos más importantes son: asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, entre otros.

Subsistema de desarrollo y evaluación.

Un programa de orientación alcanza sus objetivos cuando a través de éste se consigue estimular la socialización de los nuevos empleados. En tal sentido Werther y Davis (2019) explica: “La socialización es el proceso mediante el cual un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones de una organización” (p. 220).

Los procesos que se manejan en este subsistema hacen que el colaborador sea una parte fundamental de la organización por lo que deja de ser un objeto meramente productivo.

Programas de orientación. Werther y Davis (2019), especifican que para que los programas de orientación tengan éxito deben incluir programas adecuados de seguimiento.

El seguimiento es necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuánto se les informó en las primeras sesiones. Sin el seguimiento, estas lagunas de su información podrían permanecer ahí.

Subsistema de auditoría de Recursos Humanos

Chiavenato (2017), explica que debe haber un subsistema de auditoría de recursos humanos, el cual permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal.

Auditoría de Recursos Humanos. La auditoría de recursos humanos se entiende como el análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas. Chiavenato (2017) asegura que el propósito principal de esta auditoría es mostrar cómo funciona el programa, con la identificación de prácticas y condiciones que son perjudiciales para la organización, aquella cuyo costo no compensa o aquellas prácticas o condiciones que deben ser incrementadas.

La Administración por Objetivos

La Administración por Objetivos (APO) es una técnica de direccionamiento de esfuerzos por medio de la planeación y control, con el fin de conocer y definir en qué negocio se encuentra la organización y hacia dónde quiere llegar.

Origen de la Administración por Objetivos

Chaparro (2015) relata los siguientes hitos en la administración por objetivos.

En el año 1929 que intervino Jhon Maynard Keynes, a raíz de los cambios que sufrió el capitalismo debido a que las decisiones no dependían solamente de los empresarios, su interés se centró en el esfuerzo que realizaban los diferentes equipos para obtener los resultados y se dejó de lado el control de los márgenes de ganancia y reducción de gastos.

- a. Se establecen los primeros objetivos anuales en las organizaciones formulados por un plan de a largo plazo, definiendo a cada una de las áreas la responsabilidad y los resultados esperados, y esos objetivos obtenidos se utilizan para coordinar la operación de la empresa.
- b. Desde el año de 1940, cuando las empresas americanas continuaban sufriendo presiones aparecen conceptos de: Las decisiones estratégicas, la organización de los equipos, la capacidad de comunicación y el compromiso como solución para las empresas, años más tarde serían componentes de la administración por objetivos.
- c. Peter F. Drucker en el año 1954, es considerado el creador de la Administración por Objetivos, en el cual, publicó un libro que caracterizaba este tema y sus principales lineamientos.

Chiavenato (2019) indica que la administración por objetivos nació como un método de evaluación y control, sobre el desempeño de áreas y organizaciones con un rápido crecimiento, en sus inicios constituyó un criterio financiero de evaluación y de control.

A pesar de estas innovaciones en esa época los criterios de ganancia y de costo aun no podían explicar la dinámica de la organización desde el contexto social y humano.

En resumen la administración por objetivos es un método actual, práctico y propio de la gerencia moderna que conlleva gestionar otros aspectos en las personas como lo son las competencias por lo tanto dependerá en gran medida del enfoque que se le dé a la Administración por Objetivos por parte del profesional de talento humano.

Definición de Administración por Objetivos

Chiavenato (2019) define que la administración por objetivos es un método, por el cual, los altos mandos y los subordinados de una organización trabajen mancomunadamente e identifiquen objetivos comunes, definan sus áreas de responsabilidad en términos de productos y/o metas esperadas, y utilizan esos objetivos anteriormente identificados como una guía para el buen funcionamiento de la empresa.

Este proceso permite una evaluación objetiva a cada uno de los integrantes de la organización y finalmente los resultados alcanzados pueden ser comparados con los esperados.

Características de la Administración por Objetivos

Chiavenato (2019) resume las siguientes características de la APO:

- a. Establecimiento de objetivos ubicados en el tiempo y en la organización de forma conjunta.
- b. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición
- c. Los objetivos de todos los departamentos tienen una interrelación en el sentido que buscan el logro de un objetivo general.
- d. Se definen planes a corto y mediano plazo, tácticos y operacionales, poniendo especialmente atención en la evaluación de los resultados

- e. Ante esta evaluación, surge una retroalimentación que debe ser utilizada para revisar los planes y ajustarlos como se considere apropiado para el logro de los objetivos generales.
- f. Una característica clave de la APO es la participación de la dirección, pero no sólo en dar órdenes, sino en todo el proceso.
- g. Se debe apoyar de forma permanente al personal, principalmente en las etapas iniciales de la instauración de una Administración por Objetivos.

El proceso de la Administración por Objetivos

Chiavenato (2019) indica que el proceso de la Administración por Objetivos, se forma por un proceso cíclico, el cual, permite soluciones y ajustes entre cada ciclo, todo esto mediante la retroalimentación de la evaluación de resultados este proceso se inicia en la cúspide de la organización, la cual, debe de ir de la mano con la ayuda del director o gerente general.

No es obligatorio que la fijación de los objetivos se inicie en la cúspide, se puede iniciar en un área o departamento, al nivel de otros jefes incluso en el nivel más bajo.

La Administración por Objetivos tiene una planificación, la cual, para poder fijar las metas, planes y presupuestos de la organización, debe de estar seguida por las acciones, por lo tanto, ningún directivo sin ellas no podrá establecer dichos objetivos.

Hoy en día las empresas cuentan con un departamento de Planificación Estratégica quien está encargado de definir los objetivos, los productos y las metas a cumplir.

El caso de la EMOV EP, el área de Planificación es el encargado de cumplir con estas actividades.

A partir del modelo de George Odiorne, Chiavenato (2019) propone un modelo compuesto por un ciclo de siete etapas.

- a. Establecimiento de indicadores de desempeño de la organización y delineamiento de los objetivos organizacionales por alcanzar.
- b. Revisión de la estructura organizacional en función de los objetivos propuestos, entre los principales documentos para su revisión se encuentran los manuales de funciones.
- c. Las dos primeras fases nos sirve para que cada directivo establezca metas e indicadores de evaluación para los subordinados que al mismo tiempo proponen sus objetivos.
- d. Superior y subordinado llegan a un mismo acuerdo de los objetivos y los indicadores de evaluación de desempeño.
- e. Seguimiento y control continuo efectuado sobre los resultados periódicos del trabajo del subordinado, frente a los plazos intermedios previamente establecidos.
- f. Evaluación de desempeño al final del año de los resultados del trabajo del subordinado, de sus puntos fuertes y débiles, así como de aquellas medidas propuestas para su desarrollo.
- g. Evaluación del desempeño de la organización como un todo para revisar el cumplimiento del plan estratégico anual establecido.

Evaluación del Desempeño

El proceso de evaluación de desempeño es la parte medular de un ciclo estructurado en la gestión de desempeño en la mejora de la competencia de sus equipos y personas.

En tal razón la estructura de un proceso de evaluación de desempeño que sea eficiente y genere los resultados deseados para la organización, depende de varios factores que al final aseguren estrategias para mejorar las organizaciones.

Alles (2016) considera que “La evaluación debe estar alineada con los objetivos organizacionales, y luego de asegurarse que la herramienta es la adecuada comenzará el entrenamiento al cliente interno, que debe ser de carácter continuo” (p.310).

En resumen la evaluación de desempeño es propia de cada organización y la responsabilidad de cada integrante de quienes la conforman y el departamento de recursos humanos será responsable de aplicar las metodologías que más se ajusten al contexto organizacional en que se encuentran.

Concepto de Evaluación del Desempeño

Villar (2018) indica “La mayoría de los autores coinciden que un sistema de evaluación efectivo debe ser por medio de un sistema formal y objetivo, básicamente para no producir problemas y conflictos entre las partes involucradas y, además, para tomar decisiones consistentes” (p.180). Es por esta razón que la evaluación del desempeño debe aplicarse a los individuos para que las estrategias que tome el departamento de recursos humanos sean objetivas.

Ribes, Perello, y Herrero (2018) definen:

La evaluación del desempeño es un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro. (p.175).

El sistema de remuneraciones generalmente se determina por el desempeño de los colaboradores, entonces para poder valorar el cumplimiento de un trabajador en el proceso de evaluación de desempeño que se lleve a cabo, es necesario determinar una equidad retributiva en concordancia del esfuerzo recompensa.

La evaluación de desempeño responde a un programa establecido donde se detalla cada fase para determinar la evaluación de personal, ascensos promociones y traslados, detección de necesidades de capacitación, planes salariales, evaluación de la selección y la formación, y la mejora del clima laboral.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

En gran parte de las organizaciones y empresas el proceso de evaluación de desempeño no es muy bien apreciada por los supervisores, gerentes y empleados. No es un secreto que a los gerentes no les gusta hacer revisiones porque sienten que juzgan el trabajo de los empleados.

Al mismo tiempo, para los colaboradores no es de su agrado las evaluaciones en su mayoría hay una percepción de un posible despido para el colaborador.

Cuando la organización adopta un proceso de evaluación de desempeño se establece un plan para tener éxito; pero para que esto se cumpla, es necesario que la evaluación de desempeño deberá cumplir con objetivos básicos, Ribes et al. (2018) mencionan a continuación.

- a. Realizar un inventario de las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa que permitan hacer una asignación de trabajos más adecuada con la potencialidad de cada persona.
- b. Adoptar decisiones respecto de los planes de carrera individuales y los planes de sucesión.
- c. Que los jefes o encargados conozcan mejor a cada colaborador directo, facilitando así la comunicación vertical, tanto ascendente como descendente.
- d. Que los evaluados, al conocer como son percibidos por su superior inmediato, reflexionen sobre aspectos de su actuación y mejoren en consecuencia su desempeño.
- e. Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en un periodo de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que se revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- f. Conseguir unas mejores relaciones entre jefe y empleado, basadas en que le pueda orientar, prestar ayuda y tutelar el desarrollo profesional del evaluado.

- g. Establecer sistemas de retribución más justos, basados en las diferencias de rendimiento individuales y el logro de objetivos.
- h. Poner al día las descripciones de los puestos de trabajo. Toda descripción de un puesto va sufriendo modificaciones con el transcurso del tiempo, y es conveniente que se actualice periódicamente, ya que la descripción de puestos de trabajo es la base para el cálculo de retribuciones. (p.178).

Es innegable que una adecuada práctica de éste proceso puede ser determinante en la gestión de recursos humanos, y por consiguiente en toda la organización.

Enfoques de la Evaluación del Desempeño

Desde que perspectiva se ve al proceso de evaluación de desempeño en gran medida depende del tamaño de la organización, su estructura y no menos importante su sistema de gestión de rendimiento de los colaboradores.

Existen distintos enfoques para evaluar el desempeño: evaluación psicológica de la persona, evaluación de los resultados profesionales y enfoque mixto.

Evaluación Psicológica de la Persona. Rubio (2016) indica que “son evaluaciones conducidas por psicólogos especialistas, cuyo contenido esencial radica en la evaluación del potencial del individuo (proyección) y no en el desempeño anterior” (p.178). Dando importancia a la forma que realiza las actividades más que los resultados de la misma.

Este tipo de evaluación se lo realiza mediante pruebas psicológicas, entrevistas y retroalimentación con supervisores. Se valora la personalidad, sus comportamientos y actitudes para generar estrategias que desarrolle un trabajo de forma idónea y eficaz.

Evaluación de los Resultados Profesionales. Rubio (2016) asegura que “se analiza la actividad de la persona en un determinado puesto de trabajo y se controlan los resultados que obtiene prescindiendo de la evaluación psicológica” (p.178). Los resultados del desempeño son medibles y existe evidencia de estos resultados.

En la actualidad existe una variedad de herramientas para medir el desempeño y el rendimiento, es responsabilidad del departamento de recursos humanos que esta herramienta se adecue al contexto y necesidades de la organización.

Enfoque Mixto. En la actualidad este enfoque se realiza muy a menudo en la mayoría de las organizaciones dado que se le considera al colaborador como un ser biopsicosocial, en tal sentido Rubio (2016) indica que “se evalúa tanto a las personas como los rendimientos que estas obtienen en su trabajo profesional, desde una perspectiva más global del individuo, ya que recoge su desempeño actual y su potencial” (p.178).

Métodos de Evaluación del Desempeño

Uno de los principales beneficios que ofrece la evaluación del desempeño es que permiten comparar las cualidades de una persona al realizar una tarea o función y los resultados obtenidos.

Un proceso de evaluación de desempeño exige utilizar métodos que garanticen la obtención de los objetivos planteados, entre los principales métodos tenemos:

Método de Escalas Graficas. Rubio (2016) indica que este método “consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante factores de evaluación previamente establecidos, definidos y graduados” (p.180). Es decir debe tener referencias de medición que permita cuantificar y cualificar la evaluación del desempeño.

El método es de uno de los más aplicados en las organizaciones por lo que exige poco trabajo al evaluador, además de mostrar una visión integral de los factores que toma en cuenta para evaluar.

Método de Incidentes Críticos. Según Villar (2018) este método “se evalúa en base a los comportamientos extremos de los individuos, es decir, si realizó de forma positiva o negativa una tarea en particular” (p.185).

El supervisor lleva una bitácora de incidentes; es decir; conductas laborales, deseables o indeseables, de cada subordinado. Cada determinado tiempo el supervisor y el subordinado se reúnen para discutir la productividad del segundo. Este método ofrece varias ventajas porque se proporciona resultados concretos de buen y mal desempeño para explicar la evaluación.

Método de Investigación de Campo. Villar (2018) indica que es un “sistema cimentado en una serie de entrevistas de un experto en evaluación externo a la organización (staff), con el supervisor inmediato del empleado, buscando las causas, las fuentes y los motivos de los rendimientos” (p.185).

En este contexto este método ofrece varias soluciones como evaluar el desempeño y sus causas, planear estrategias de desarrollo con el jefe inmediato y por ultimo dar seguimiento para verificar la eficacia de aquellas soluciones.

Método Basado en la Evaluación por Objetivos. Los objetivos son un instrumento muy valioso para orientar y enfocar nuestras acciones hacia los resultados que nos interesan. Rubio (2016) explica que “se basa en el establecimiento previo de unas metas a cubrir en un puesto de trabajo durante un período de tiempo determinado” (p.180).

Estos objetivos deben reunir atributos indispensables como específicos, medibles, alcanzables, relevantes y evaluados en un contexto de acuerdo entre el supervisor y el colaborador.

Chiavenato (2017) asegura que esta metodología evaluación resulta más democrática con respecto a la organización y además se sigue seis etapas:

- a. El formulario de los objetivos consensuados
- b. El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto.
- c. La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
- d. El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados.
- e. El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos
- f. La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta.

En resumen la evaluación por objetivos agilizan la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora, como por ejemplo identificar los ideales y habilidades clave para el negocio de la organización o generar cambios en los equipos de trabajo.

Tipos de Evaluación de Desempeño

Existen varios tipos de evaluación de desempeño que permiten recolectar datos para tener un panorama completo del rendimiento de tu fuerza laboral. Es responsabilidad del área de recursos humanos aplicar el tipo de evaluación que cubra las necesidades de la empresa, entre los principales tenemos:

Evaluación de la Actuación de Personal. Ribes, et al. (2018) asegura que este tipo de evaluación de desempeño se mide el rendimiento de los empleados de una empresa durante un período de tiempo definido.

Se pueden evaluar, entre otros, aspectos relacionados con el área técnica de las actividades, las relaciones con los superiores, los colegas y los clientes, así como la postura profesional.

Este método es muy útil para alinear los objetivos de los empleados con los de la organización en un marco de dialogo y confianza entre los diferentes niveles jerárquicos en la retroalimentación.

Autoevaluación. Villar (2018) indica que este tipo de evaluación consiste en que “los mismos empleados que se autoevalúen, lo cual trae una positiva consecuencia, ya que los individuos se sienten parte del proceso. Esta técnica es utilizada como complemento de algún método de evaluación” (p.187).

Cuando una persona realiza una autocrítica sobre una actividad realizada en el marco de la honestidad, resulta eficaz porque le lleva a crear planes de acción para ser desarrollados. Cuando una persona reconoce un punto a desarrollar y propone una solución, se hace más responsable de ello, generando un compromiso para cumplir los objetivos.

Evaluación 90°. Lo que nuestro responsable opina de nuestro trabajo es fundamental para el desempeño de las tareas que éste nos ha encomendado.

Alles (2016) indica que el jefe inmediato es el encargado de articular los mecanismos que guiara el desarrollo profesional del colaborador y, además, él es la persona que nos dará el *feedback* necesario para conocer nuestras fortalezas y debilidades.

Evaluación 180°. Muchas veces nuestro Jefe nos conoce en función de cómo nos comportamos con él o en función del resultado final de nuestro trabajo. En ese contexto compartimos responsabilidades, opiniones, información y modos de hacer las cosas con nuestros pares o colegas de trabajo.

Alles (2016) explica que los pares comparten tareas y objetivos similares, también pueden aportarnos opiniones de gran valor sobre aquello que hacemos muy bien y sobre aquello en que

debemos poner de nuestra parte para mejorar, entonces la evaluación 180° incluirá la autoevaluación, evaluación del jefe inmediato y la evaluación de los pares.

Evaluación 270°. Alles (2016) indica que la evaluación 270° incluye la autoevaluación, la evaluación del jefe inmediato, de los pares y de los subordinados, mediante un mecanismo formal de evaluación del desempeño.

Este tipo de evaluación no sólo ayudará al supervisor, sino que también puede ayudar a mejorar la relación profesional en el puesto de trabajo.

Para la alta dirección conocer qué opinión tienen los empleados de nuestros mandos intermedios nos ayudará a potenciar aquellos estilos de liderazgo que más éxito tienen y detectar problemas sin que éstos queden estancados en el nivel de supervisión.

Evaluación 360°. Alles (2016) indica que la evaluación 360 grados se da cuando un empleado está siendo evaluado por sus superiores, colegas y subordinados, según corresponda generando una perspectiva de la actuación real del colaborador con datos más precisos.

También la evaluación de desempeño 360° involucra a proveedores y clientes. En el caso de los clientes, es importante evaluar su satisfacción con la empresa en su conjunto y lo mismo ocurre con los proveedores.

Evaluación por Competencias. Alles (2016) indica que se trata de evaluar lo que realmente importa a una empresa, en este caso las habilidades de los colaboradores que permiten el cumplimiento de los objetivos, por regla general, se pueden evaluar las competencias en dos grupos separados.

Competencias de Comportamiento. Tiene mucho que ver con la actitud del empleado. Algunos ejemplos de competencias son: proactividad, compromiso, trabajo en equipo, etc.

Habilidades técnicas. Estas varían de un trabajo a otro, pero siempre están relacionadas con la actividad final. Esto puede ser un conocimiento en un software, máquina, equipo o artículo específico.

Finalmente podemos concluir que lo fundamental es conocer cuál es nuestro objetivo a la hora de aplicar los procesos de evaluación de desempeño, el criterio del profesional de recursos humanos es clave a la hora del modelo de evaluación de desempeño a aplicar pues va a ser diferente ya que cada organización tiene necesidades y contextos diferentes.

Marco Metodológico

Para realizar el siguiente trabajo de intervención en la EMOV EP, se utilizaron las siguientes herramientas metodológicas para lograr el éxito del mismo.

El proyecto consiste en Diseñar una Política de Evaluación del Desempeño con un Instrumento que permita medir el Desempeño de los y las servidoras de la EMOV EP, que este en concordancia con el marco legal vigente que es la Ley Orgánica de Empresas Publicas LOEP, y el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano.

El análisis del Contexto de la EMOV EP y el Marco Conceptual, bajo una metodología descriptiva; se toma en cuenta los siguientes criterios para cumplir con los objetivos trazados.

- a. El diseño de una Política de Evaluación del Desempeño conlleva a que forme parte de un Sistema de Evaluación del Desempeño, por consiguiente el producto a desarrollar para la EMOV EP, será el Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño en donde conste el alcance, las políticas, las normas y el procedimiento de Evaluación del Desempeño.
- b. El Sistema de Evaluación del Desempeño se desarrollara bajo el Método de Evaluación por Objetivos combinado con el Método de Escalas Graficas, amparados en la Ley Orgánica de Empresas Publicas LOEP.
- c. El Sistema de Evaluación del Desempeño permite que la EMOV EP, sea quien defina y evalúe los Objetivos (mediante indicadores), Productos y/o Metas; los Conocimientos Específicos; las Competencias Técnicas; las Competencias Universales y finalmente la Iniciativa, Liderazgo y Trabajo En Equipo, generando compromiso e identificación con la EMOV EP.

- d. La Ley Orgánica de Empresas Publicas LOEP, establece que se puede realizar una Evaluación del Desempeño del tipo 360°. En la EMOV EP, no existe registros de implementación de Evaluación del Desempeño a los y las servidoras en tal razón por lo que se iniciara con un Tipo de Evaluación del Desempeño de 90° esto genera que la empresa tenga datos reales acerca del desempeño de los colaboradores.
- e. La aplicación de este tipo de Evaluación del Desempeño no solo genera los datos del desempeño, también se establece el funcionamiento del instrumento en óptimas condiciones y la mejora en el Sistema de Evaluación del Desempeño por lo que este sistema podrá actualizarse a las nuevas realidades que se encuentre la EMOV EP.

Propuesta y Desarrollo de Producto

Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño para la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca EMOV EP

La Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca EMOV EP requiere la elaboración de una política de Evaluación del Desempeño que esté en concordancia con el marco legal vigente, que permita medir y estimular la gestión del talento humano de la entidad.

La gestión del desempeño de los colaboradores de las organizaciones se ha venido generalizando como una herramienta de gestión estratégica de los recursos humanos. Con objetivos claramente definidos son una herramienta útil aun en organizaciones gubernamentales como lo es el caso de la EMOV EP.

La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programadas y continuas, basadas en la comparación de los resultados alcanzados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus servidores públicos, considerando las funciones y responsabilidades de los cargos que ocupan.

El fin de la evaluación del desempeño es evaluar el rendimiento de los servidores públicos en base al Manual de Clasificación de Puestos para régimen LOEP, orientados hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos, para lo cual se debe interrelacionar los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.

Finalmente será considerado como insumo para la evaluación del desempeño, las sanciones administrativas (amonestaciones verbal o escrita, pecuniaria y suspensión del ejercicio del cargo); información que se obtendrá del Sistema de Gestión de Talento Humano (web) y de las acciones de personal que por sanciones se hayan emitido que reposen en la Sub Gerencia de Talento Humano de la EMOV EP.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

- a. Contar con los lineamientos para la evaluación del desempeño por objetivos que permita la gestión correcta del accionar de todo el personal, que sea compartida y común para todos los puestos de trabajo, para favorecer el desarrollo de los colaboradores y apoyar el fortalecimiento administrativo en la EMOV EP.
- b. Fomentar la eficacia y eficiencia de los servidores públicos en su puesto de trabajo, estimulando acciones de desarrollo profesional que mejoren el rendimiento laboral, potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias empresariales.
- c. Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar estímulos y menciones honoríficas, cursos de capacitación y entrenamiento.
- d. Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los servidores públicos de la organización, de acuerdo a la detección de necesidades, determinadas en los resultados de las calificaciones.
- e. Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo empresarial, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles de los servidores públicos con las exigibles del puesto de trabajo.

- f. Considerar el subsistema de Evaluación del Desempeño como un mecanismo de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de talento humano de la EMOV EP.

Alcances de la Evaluación del Desempeño

Esta política rige para todas las servidoras y servidores de la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca EMOV EP, que están sujetos al proceso de Evaluación del Desempeño.

Quedan excluidos de la aplicación de la siguiente propuesta el personal de Agentes Civiles de Tránsito (Personal que se maneja bajo reglamento COESCOP) y el personal de libre remoción de la EMOV EP.

Los servidores públicos o aquellos que resulten en comisión de servicio en otra entidad pública no serán tomados en cuenta para una Evaluación del Desempeño.

Base Legal de la Evaluación del Desempeño

El artículo 226 de la Constitución de la República del Ecuador acerca de las instituciones del Estado, señala:

Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.

El artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador sobre la administración pública, asegura que:

La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

El artículo 11 numeral 8 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas del Ecuador LOEP, acerca de los Deberes y Atribuciones del Gerente General establece:

El Gerente General, como responsable de la administración y gestión de la empresa pública, tendrá los siguientes deberes y atribuciones; Aprobar y modificar los reglamentos internos que requiera la empresa, excepto el señalado en el numeral 8 del artículo 9 de esta Ley.

El artículo 18 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas del Ecuador, acerca de las servidoras o servidores públicos, LOEP, establece:

La Naturaleza Jurídica de la Relación con el Talento Humano. Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro de las empresas públicas.

El artículo 20 numeral 5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas del Ecuador LOEP, establece:

Regula los Principios que Orientan la Administración del Talento Humano de las Empresas Públicas. Los sistemas de administración del talento humano que desarrollen las empresas públicas estarán basados en los siguientes principios: El numeral 5, Evaluación Periódica del desempeño de su personal, para garantizar que éste responda al cumplimiento de las metas de la empresa pública y las responsabilidades del

evaluado en la misma y estructurar sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano de las empresas públicas.

El Artículo 3 de la Ley Orgánica del Servicio Público del Ecuador LOEP, en referencia a los recursos humanos dispone:

En forma excepcional, que en materia de recursos humanos y remuneraciones, en las empresas públicas, sus filiales, subsidiarias o unidades de negocio, se aplicará lo dispuesto en el Título IV de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

En el título IV de la Ley Orgánica de Empresas Públicas del Ecuador, LOEP, indica: Incorpora las normas de rango legal que regulan la gestión del talento humano en cuyo artículo 17 faculta al Directorio empresarial la expedición de normas internas de administración del talento humano, en las que se regularán los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones, evaluación de desempeño y remuneraciones para el talento humano de las empresas públicas, con lo cual se produce una verdadera delegación legislativa.

La Empresa requiere de normas internas que en desarrollo de las de rango legal y en armonía con los principios constitucionales permita la gestión autónoma del talento humano empresarial a fin de procurar el cumplimiento de los objetivos empresariales con eficiencia, eficacia y calidad.

La Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca, en su segunda disposición transitoria prevé que el Directorio y la Gerencia General dicten los reglamentos que se derivan de la referida ordenanza.

Glosario de Términos

Entidad

Aquella unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, materiales y financieros (conjunto integrado de actividades económicas y recursos), conducidos y administrados por un único centro de control que toma decisiones encaminadas al cumplimiento de los fines específicos para los que fue creada.

Gestión del Desempeño

Proceso mediante el cual se busca obtener el mejor rendimiento o desempeño de una persona en un determinado cargo. Para esto se determinan claramente los objetivos a desarrollar, para luego detectar áreas de mejora que tiene la persona para poder desarrollarlas de la manera más adecuada, y poder así emprender acciones que permitan un mejor desempeño.

Necesidades de Desarrollo

Hacen referencia a aquellos aspectos que resulta necesario mejorar dado que existe una brecha entre lo que se espera y lo que se realiza en la práctica.

Objetivos

Es la expresión de un resultado final deseado, que nos indica hacia dónde deben dirigirse los planes, acciones y esfuerzos de una o más personas de manera específica. Se derivan de las metas, que corresponden a soluciones de problemas. Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y acotados a un período de tiempo.

Partes relacionadas

Son aquellas entidades que tienen dueños comunes.

Recomendadas

Acciones concretas destinadas a mejorar el desempeño de una persona en un determinado cargo. Éstas pueden consistir en capacitaciones formales, coaching, cambios operativos, cambios en la planificación y todas aquellas acciones que se determinen según el caso particular.

Órganos Responsables del Subsistema de Evaluación de Desempeño

De acuerdo a lo dispuesto a los Artículos 5 y 6 del Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca, EMOV EP; para el apropiado manejo y administración del Subsistema de Evaluación del Desempeño, serán responsables del Subsistema de Evaluación de Desempeño:

Gerente General

De acuerdo al Artículo 7 del Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca, EMOV EP; indica que la o el Gerente General tiene la facultad de cumplir las normas técnicas expedidas por la empresa, en concordancia con las que dicte el organismo rector en materia de remuneraciones y talento humano y le corresponde:

- a. Conformar el Comité de Reconsideración y/o Recalificación de Evaluación y establecer las responsabilidades específicas relacionadas con la aplicación del Subsistema.
- b. Presidir el Comité, cuyas atribuciones puede delegar; y,
- c. Aprobar y disponer la implementación del cronograma y del plan de capacitación y desarrollo de competencias formulado por la Dirección de Talento Humano, para atender las necesidades detectadas mediante el proceso de evaluación del desempeño de los servidores públicos.

Área de Planificación

Entre sus principales responsabilidades se encuentran:

- a. Disponer la ejecución del plan anual de evaluación del desempeño y el cronograma de actividades ajustado a las disposiciones y plazos contenidos en el presente Sistema de Evaluación del Desempeño, que serán elaborados por la Sub Gerencia de Talento Humano de la EMOV EP.
- b. Conformar el Comité de Reconsideración y/o Recalificación de la Evaluación del Desempeño.
- c. De acuerdo con la planificación estratégica anual, determinar los objetivos, y los indicadores de medición correspondientes a los cargos de trabajo de la EMOV EP.
- d. Solicitar a la Dirección de Talento Humano, realice el trámite legal respectivo para la separación definitiva del servidor público que en la evaluación de desempeño obtenga la calificación de insuficiente o en su defecto para determinar reconocimientos.

Jefe Inmediato o Evaluador

Tiene las siguientes responsabilidades:

- a. Ejecutar las políticas, normas y procedimientos de evaluación del desempeño.
- b. Establecer el nivel óptimo del perfil de puesto, en coordinación con la Sub Gerencia de Talento Humano de la EMOV EP, el mismo que deberá estar alineado a los objetivos estratégicos de la empresa, productos y servicios de cada unidad o proceso interno y ser remitido en los plazos previstos en el plan y cronograma de evaluación elaborado por la Sub Gerencia de Talento Humano de la empresa.

- c. Evaluar el desempeño del personal a su cargo de acuerdo al plan y a los plazos previstos en el cronograma de evaluación, elaborado por la Sub Gerencia de Talento Humano de la EMOV EP.
- d. Tomar decisiones y acciones de retroalimentación continúa de los niveles de desempeño obtenidos por los servidores públicos, con relación a los niveles esperados.
- e. Dar a conocer al personal a su cargo e implementar los cambios necesarios para el mejoramiento de los niveles de rendimiento, como efecto de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño.
- f. Evaluar el periodo de prueba en casos de ingresos por concursos de méritos y oposición.

Comité de Reconsideración y/o Recalificación de Evaluación del Desempeño

Es el órgano competente para conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores públicos en la aplicación del proceso de evaluación del desempeño y estará integrado por:

- a. Gerente General o su delegado con voz y voto dirimente, quien lo presidirá.
- b. Director de Planificación; o su delegado, con voz y voto;
- c. El Director de Talento Humano; o su delegado, quien actuará como secretario con voz y voto.
- d. El Jefe inmediato o integrador de procesos (Evaluador) con voz y sin voto.
- e. Representante de la asociación de trabajadores de la EMOV EP, o su delegado como veedor - observador, con voz y sin voto.

El Comité, ejercerá las siguientes facultades:

- a. Conocer y resolver las solicitudes de reconsideración y/o recalificación presentadas por los servidores públicos en el término de quince días a partir del día siguiente de recibido el informe correspondiente por parte de la Sub Gerencia de Talento Humano.
- b. Elaborar y suscribir el acta resolutive de la reconsideración y/o recalificación, y notificar al servidor público, a la Dirección de Planificación, a los evaluadores y a la Gerencia General de la EMOV EP.

La Sub Gerencia de Talento Humano

Es la dependencia responsable del subsistema de evaluación del desempeño y deberá instrumentar y consolidar la información y resultados de la evaluación de los servidores públicos, a fin de retroalimentar al sistema integrado de gestión del talento humano de la empresa, con la finalidad de cubrir las necesidades determinadas en la evaluación de desempeño.

Principios del Subsistema de Evaluación del Desempeño

Relevancia

Los resultados de la evaluación del desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los servidores públicos en la empresa.

Equidad

Evaluar el rendimiento de las y los servidores públicos sobre la base del Manual de Clasificación de Puestos LOEP, orientado hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos, para lo cual se debe interrelacionar los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.

Confiabilidad

Los resultados de la evaluación del desempeño debe reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, lo cumplido por los servidores públicos, en relación con los resultados esperados de sus procesos internos y de la empresa.

Confidencialidad

Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente a quien esté autorizado a conocerla.

Consecuencia

El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la empresa, de los procesos internos y en el desarrollo de los servidores públicos en su productividad.

Interdependencia

Los resultados de la medición desde la perspectiva del talento humano es un elemento de dependencia reciproca con los resultados reflejados por la empresa y los procesos o unidades internas.

Resultados a Obtenerse de la Evaluación del Desempeño

Los resultados esperados se evaluarán a través del conjunto de las siguientes perspectivas o variables de medición, en forma integral y complementaria:

Perspectiva Institucional

Incorpora a la evaluación del desempeño de los servidores públicos, los resultados de la medición de los objetivos y metas estratégicas derivadas de la naturaleza, especialización y cumplimiento de la misión de la empresa y su gestión.

Perspectiva de los Procesos Internos

La evaluación del desempeño de los servidores públicos, respecto de la calidad, productividad y uso de los recursos en la generación de los insumos necesarios para elaborar los productos y servicios de cada proceso organizacional.

Perspectiva del Talento Humano

La evaluación será sobre la base de las competencias técnicas, universales, trabajo en equipo, iniciativas y liderazgo, determinadas para el puesto de trabajo y de los objetivos planificados para el periodo a ser evaluado.

Periodicidad y Tiempos de Ejecución

La evaluación del desempeño, se la efectuará una vez al año a excepción de los periodos de prueba.

El período de evaluación anual de desempeño será del 1 de febrero al 31 de diciembre de cada año.

La Sub Gerencia de Talento Humano de la EMOV EP, en coordinación con los responsables de cada una de las áreas, realizarán la Evaluación del Desempeño y la notificación de resultados a sus servidores hasta el 10 de febrero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano del siguiente año, de conformidad a lo dispuesto en la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño.

En caso de que el servidor haya ingresado al servicio público en una fecha posterior al 1 de febrero, el período de evaluación será desde su primer día de labores hasta el 31 de diciembre del mismo año, para lo cual deberá contar con un mínimo de permanencia de tres meses en la institución.

Durante el mes de enero de cada año, la Sub Gerencia de talento humano de la EMOV EP planificará el proceso de Evaluación del Desempeño por Objetivos del año en curso y consolidará los resultados del año anterior.

Hasta el 31 de enero o en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al más cercano de cada año la Sub Gerencia de Talento Humano de la EMOV EP, entregara el Formato de Responsabilidades a cada servidor, en el cual se fijarán los productos y/o servicios en los que interviene; así como, las metas establecidas para el cumplimiento de los mismos.

Política General de Evaluación de Desempeño para la EMOV EP

La Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca EMOV EP, dispondrá de un Sistema de Evaluación del Desempeño basado en conceptos actuales de la administración Recursos Humanos, que al ser evaluada en su conjunto, contribuirá en el cumplimiento de los grandes retos estratégicos que son trazados todos los años en sus inicios.

El sistema no debe ser visto únicamente como una simple evaluación de final de período, sino más bien como una herramienta con múltiples ventajas tanto para los evaluados como para los evaluadores.

Con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, las jefaturas podrán identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayudará a evaluar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal.

Por política de la organización se deberá entender que el sistema de gestión del desempeño será útil para EMOV EP en los siguientes aspectos:

- a.** El aseguramiento de la obtención de los resultados deseados de gestión estratégica y operativa.

- b. El aprendizaje continuo y el mejoramiento de las gestiones personales y colectivas, tanto en el nivel gerencial como en el técnico y operativo.
- c. La incorporación de un conjunto de lineamientos de desempeño, que se expresan en ciertos valores y comportamientos deseados como guía de conductas compartidas.
- d. La determinación de los objetivos se relacionara con la planificación estratégica de la organización.
- e. La consolidación del acuerdo de objetivos a cumplir con el colaborador que permita explorar las expectativas del mismo y sus necesidades de formación y desarrollo.

Principalmente, el sistema de gestión del desempeño deberá sentar las bases de un proceso objetivo, equitativo y participativo, tanto en la negociación de objetivos como en la evaluación final de resultados.

Políticas Específicas de Evaluación del Desempeño para la EMOV EP.

- a. El proceso de Evaluación del Desempeño dará inicio con la Planificación Estratégica anual de la EMOV EP.
- b. Terminada y aprobada la planificación estratégica, se procederá por gerencias a elaborar la planificación operativa, la cual contendrá un plan de trabajo con los productos específicos a conseguir en el año en curso.
- c. Con la información de la planificación operativa, cada Jefe Inmediato en conjunto con el empleado, procederán a establecer los objetivos y sus indicadores de gestión en base al Manual de Funciones de Cargo de la EMOV EP, para lo cual se desarrollará un plan de trabajo que reflejará los productos a desarrollar en su gestión y los pesos de importancia que tendrá cada indicador de gestión.

- d. Cada jefatura tendrá reuniones de seguimiento con su unidad de trabajo según lo estime conveniente, siendo la frecuencia máxima de una vez por mes y mínima de cada tres meses.
- e. En estas reuniones se evaluará el avance en el cumplimiento de los objetivos planteados y se efectuarán las correcciones, contingentemente a la desviación encontrada.
- f. El resultado final de la evaluación del desempeño será producto del cálculo que corresponda, el cual deberá respetar el porcentaje que aporta cada evaluación total y que se presenta de la siguiente manera:

Tabla 1

Resultados de los Factores Generales de Evaluación de Desempeño para la EMOV EP.

Niveles	Grupo Ocupacional	Factor General de Evaluación	Porcentaje %
No Profesional	1,2,3.	Indicadores de Gestión del Puesto, cumplimiento Objetivos	60
		Conocimientos aplicados para el cumplimiento de Objetivos	8
		Competencias Técnicas	8
Profesional	4,5,6,7,8 JS1, JS2, JS3	Competencias Universales	8
		Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	16
		Cumplimiento de las Normas Internas	--
Total			100

Nota: En esta tabla se presentan los resultados generales de cada Factor General a Evaluar el desempeño en la EMOV EP. Elaboración propia.

- g. El responsable de cada evaluación será el jefe inmediato, quien presentará los resultados a la subgerencia respectiva.
- h. El Gerente General de la EMOV EP será evaluado por el Presidente, quien presentará los resultados de la evaluación a la Junta Directiva.
- i. Una vez efectuada la evaluación, cada Gerencia presentará los resultados del personal bajo su cargo al Comité de Evaluación del Desempeño, el cual estará conformado por: el o la

Gerente General o su delegado; la Subgerencia de Talento Humano; y, opcionalmente el representante de los servidores, o su delegado de la EMOV EP.

- j. El Comité de Evaluación del Desempeño conocerá de los resultados de cada evaluación incluyendo las de los Sub gerentes y podrá: Aprobar la calificación, Rechazar la calificación y Modificar la calificación.
- k. Una vez aceptadas las calificaciones por parte del comité, se levantará un acta en la que consten los resultados y se procederá a efectuar las entrevistas de evaluación entre jefes inmediatos y colaboradores.
- l. La escala de calificación final para la Evaluación del Desempeño se sujetará a lo establecido en de la Ley Orgánica de Empresas Publicas. Los niveles de la escala serán las siguientes:

Tabla 2

Escalas de calificación y cualificación Evaluación del Desempeño EMOV EP.

Escala Cuantitativa de ED.	Escala Cualitativa de ED.	Cualificación
Igual o Superior a 95%	Excelente	Desempeño alto, supera los objetivos y metas programadas.
Entre 90% y 94.99%	Muy Bueno	Desempeño esperado, cumple los objetivos y metas programadas.
Entre 80% y 89,99%	Satisfactorio	Desempeño aceptable, mantiene el nivel de productividad admisible.
Entre 70% y 79,99%	Regular	Desempeño bajo lo esperado, los resultados son menores al mínimo aceptable de productividad.
Igual o Inferior a 69,99%	Insuficiente	Desempeño muy bajo a lo esperado, su productividad no permite cubrir los requerimientos del puesto y de los procesos internos.

Nota: En esta tabla se detallan las escalas de calificación obtenidas de los resultados de los

Factores Generales de la Evaluación de Desempeño. Elaboración propia.

- m. Las personas que obtengan una calificación de “Muy Bueno y Excelente” tendrán preferencia para promociones, capacitaciones y otros estímulos aprobados en el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la EMOV EP.
- n. Si la evaluada o evaluado obtiene una calificación de “Regular” en su resultado de Evaluación de Desempeño, se elaborará una carta de compromiso de mejora revisable en el sexto mes del año en curso. Si el rendimiento no mejora en el cumplimiento de los compromisos, se procederá aplicar la Cesación de Funciones.
- o. Si la evaluada o el evaluado obtiene una calificación de “Insuficiente” en su resultado de Evaluación del Desempeño, se aplicara la Cesación de Funciones, amparado en el Artículo 90, del Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la EMOV EP.
- p. En la entrevista de retroalimentación del proceso de Evaluación del Desempeño se analizarán las causas de un mal rendimiento o de un rendimiento sobresaliente. El primero para establecer curso de acción para que las deficiencias sean superadas, lo cual quedará reflejado en el formulario. En el caso de un rendimiento sobresaliente, se aprovechará para felicitar al empleado, lo cual también deberá quedar reflejado en el formulario.
- q. Al final de la reunión de evaluación se firmará el formulario de manera conjunta, el empleado y el evaluador.
- r. En el caso de que un empleado no se sienta conforme con la puntuación, podrá apelar al Comité de Evaluación, quien tendrá la opción de aceptar o rechazar la apelación. Las resoluciones del Comité de Evaluación de Desempeño son definitivas y se tendrán que acatar.

- s. El formulario original de evaluación se enviará a la Sub Gerencia de Talento Humano de la EMOV EP, para que sean archivados en el expediente del empleado; al evaluado/a se le entregará una copia de la evaluación.

Procedimiento de Evaluación del Desempeño

Aspectos previos

Corresponde a la Gerencia de Planificación definir la planificación estratégica, planes operativos y sistemas de gestión, base sobre la cual la empresa podrá definir sus objetivos operativos, catálogo de productos y servicios, procesos y procedimientos.

Esta será la información que sustentará las descripciones y perfiles de exigencias de los puestos de trabajo (Manual de Clasificación de Puestos para régimen LOEP, para las servidoras y los servidores públicos de la EMOV EP, debiendo estar orientados hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos).

Flujo del Proceso de Evaluación del Desempeño

En la Tabla 3, se describe las actividades que corresponden al flujo del proceso de Evaluación del Desempeño.

Tabla 3

Actividades del Proceso de Evaluación de Desempeño para la EMOV EP

No.	Actividad	Documento	Responsable
1	Elaborar el cronograma de Evaluación del Desempeño, que se aplica a cada uno de los servidores. La evaluación debe considerar el desempeño de los servidores durante el periodo anual transcurrido.		Talento Humano EMOV EP
2	Aprobar el Cronograma de Evaluación del Desempeño.	Cronograma de ED	Gerente General o Delegado EMOV EP

No.	Actividad	Documento	Responsable
3	Socialización a los Directores de área sobre el Proceso de Evaluación del Desempeño a ejecutar	Cronograma de ED Aprobado Sistema de ED	Talento Humano EMOV EP
4	Identificar y actualizar los indicadores de desempeño de cada puesto, de acuerdo a los objetivos determinados en los Manuales de Funciones de la EMOV EP, una vez identificados los mismos estos deberán ser reportados a Talento Humano.	Cronograma de ED aprobado Manual de Funciones	Directores de Área o Jefes Inmediatos Planificación EMOV EP.
5	Consolidar los indicadores de desempeño en productos a obtener de cada puesto de la EMOV EP, considerando el manual de funciones que este en concordancia con los instrumentos de desempeño.	Formulario EMOVEP-EVAL-01	Directores de Área o Jefes Inmediatos Planificación EMOV EP.
6	Socializar con todos los servidores y las servidoras de la EMOV EP, los objetivos, procedimientos, base legal, plan y cronograma de la evaluación del desempeño a aplicar y da inicio a dicho proceso de evaluación.	Cronograma de ED aprobado. Sistema de ED aprobado.	Talento Humano EMOV EP
7	Ejecutar el proceso de Evaluación del Desempeño, determinando los puntajes en los instrumentos aprobados. Este formulario lleno lo envía a la Dirección del Talento Humano, en conjunto con la información consolidada del personal evaluado de cada área de la EMOV EP.	Formulario EMOVEP-EVAL-01 Formulario EMOVEP-INF-01	Directores de Área o Jefes Inmediatos
8	Consolidar los resultados generados en los formularios indicados, según las escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional determinadas en el Sistema de Evaluación del Desempeño.	Formulario EMOVEP-INF-01	Talento Humano EMOV EP
9	Notificar a la servidora o el servidor de la EMOV EP, el resultado de su evaluación del desempeño en los plazos determinados en el Sistema de Evaluación del Desempeño de la empresa.	Cronograma de ED aprobado. Formulario EMOVEP-INF-01	Talento Humano EMOV EP

No.	Actividad	Documento	Responsable
10	Gestionar la conformación del Comité de Reconsideración y/o Recalificación de Evaluación del Desempeño de la EMOV EP.		Talento Humano EMOV EP
11	Impugnar la calificación SI. Presentar por escrito su impugnación, indicando en forma específica el parámetro de calificación en desacuerdo o inconforme y el motivo, es decir, los resultados reflejados en el instrumento establecido por la EMOV EP, dentro de los plazos establecidos en el Sistema de Evaluación de Desempeño. NO. Paso 15	Formulario EMOVEP-EVAL-01 Formulario EMOVEP-INF-01	Servidor o Servidora EMOV EP
12	Remitir al Comité de Reconsideración y/o Recalificación de Evaluación del Desempeño, en los plazos determinados por el Sistema de ED.	Solicitud de Reconsideración y/o Recalificación	Talento Humano EMOV EP
13	Resolver los reclamos presentados por los servidores y servidoras dentro de los plazos determinados en el Sistema de Evaluación de Desempeño de la EMOV EP, y levantar las actas respectivas.	Solicitud de Reconsideración y/o Recalificación Resolución de Reconsideración y/o Recalificación	Comité de Reconsideración y/o Recalificación de Evaluación del Desempeño EMOV EP
14	Notificar a la servidora o el servidor los resultados del Comité de Reconsideración y/o Recalificación de Evaluación del Desempeño	Resolución de Reconsideración y/o Recalificación	Talento Humano EMOV EP
15	Ejecutar, en base a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño de las servidoras o los servidores, las acciones que correspondan según lo establecido en el Sistema de Evaluación del Desempeño de la EMOV EP.	Formulario EMOVEP-INF-01 Sistema de Evaluación del Desempeño	Talento Humano EMOV EP

No.	Actividad	Documento	Responsable
16	Realizar la retroalimentación y seguimiento del Informe de resultados de la evaluación del desempeño, identificando las debilidades y fortalezas de las servidoras o los servidores, parámetros que servirán para la elaboración del plan de capacitación e incentivos para lograr alcanzar el desarrollo de competencias del talento humano de la EMOV EP.		Talento Humano EMOV EP

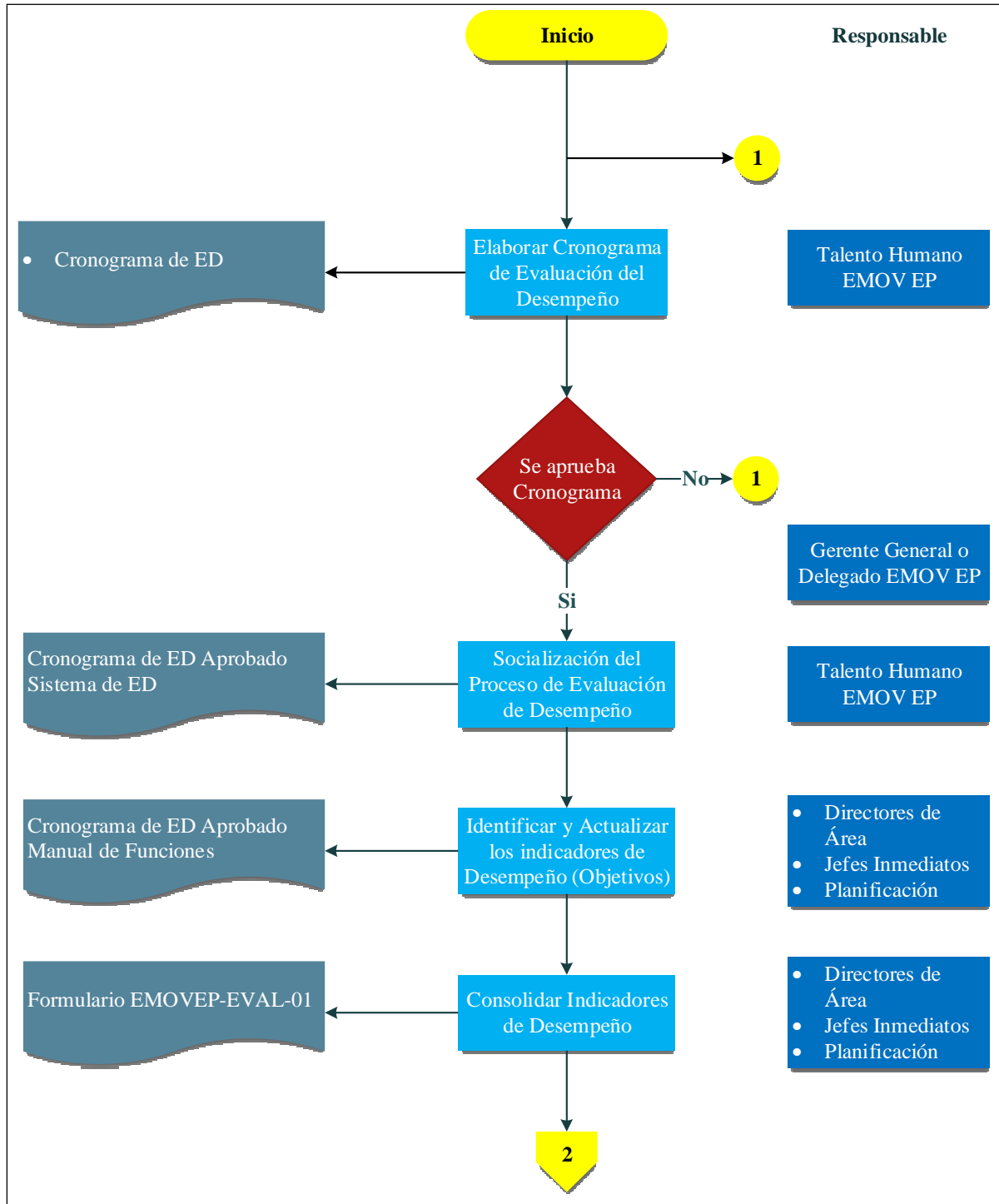
Fin de Proceso

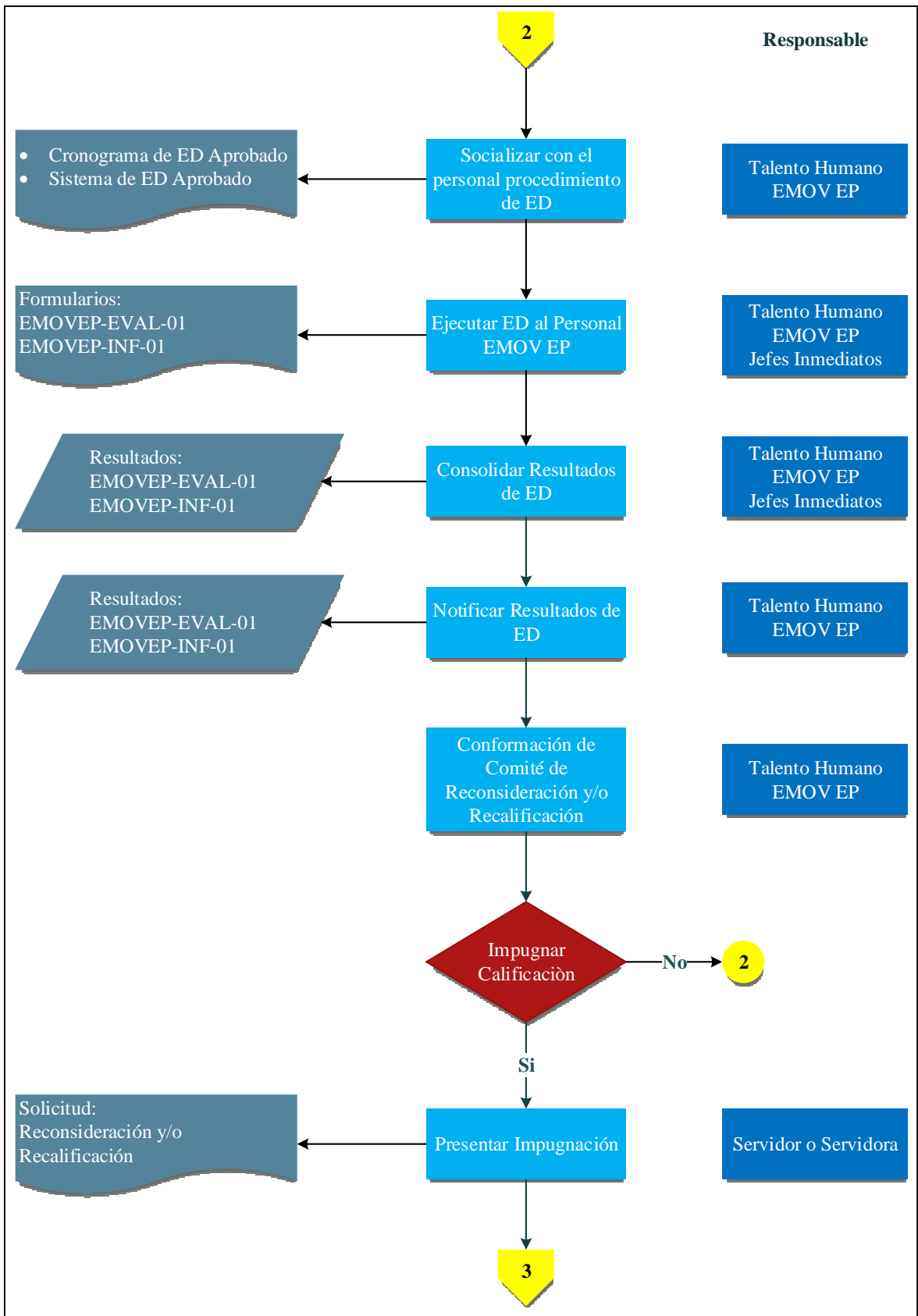
Nota. Las actividades de la Evaluación del Desempeño se podrán modificar de acuerdo a las necesidades y contexto de la EMOV EP. Fuente autoría propia.

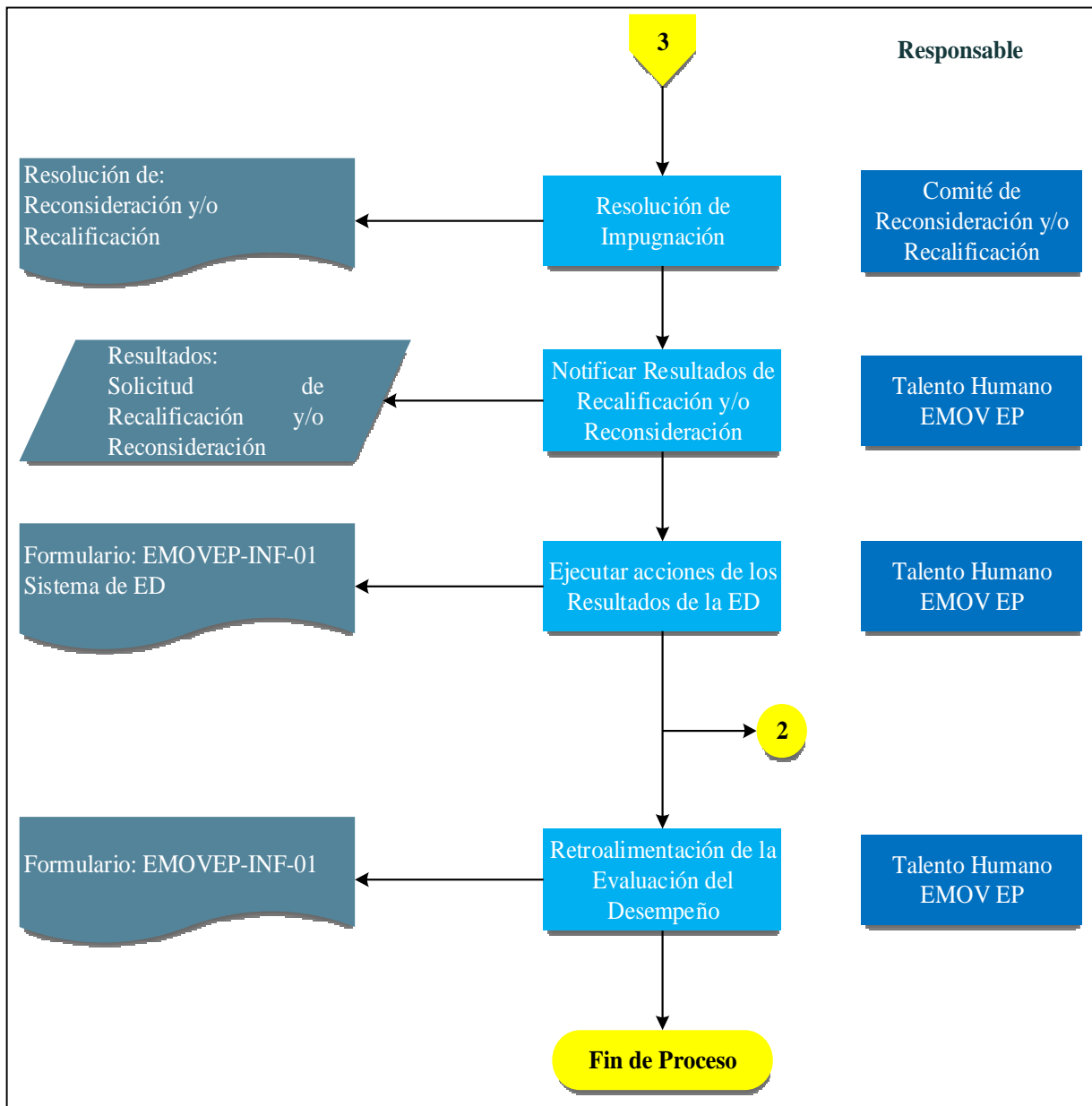
En la Figura 4 se puede observar el flujo del proceso de Evaluación de Desempeño para la EMOV EP.

Figura 4

Flujo de Proceso de Evaluación del Desempeño de la EMOV EP







Nota. ED significa Evaluación del Desempeño. El proceso puede cambiar de acuerdo a las necesidades y contexto de la EMOV EP. Elaboración propia.

Del Procedimiento

Le corresponde al Área de Planificación y a la Subgerencia de Talento Humano de la EMOV EP, observar las siguientes fases para la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño:

- a. Definición de los indicadores de evaluación del desempeño
- b. Difusión del programa de evaluación
- c. Entrenamiento a evaluadores
- d. Ejecución del proceso de evaluación del desempeño
- e. Calificación de la evaluación del desempeño
- f. Retroalimentación y seguimiento
- g. Auditorias de la aplicación del Subsistema de Evaluación

Definición de Indicadores e Instrumentos de Evaluación del Desempeño. Los jefes inmediatos, con el apoyo del Área Planificación a través de la Dirección de Talento Humano, definirán la metodología para identificar los indicadores de desempeño de puestos (evaluación de actividades del puesto, conocimiento, competencias técnicas, competencias universales, trabajo en equipo, iniciativas y liderazgo). Para ello se utilizará el Formulario EMOVEP-EVAL-01, (integrado en los instrumentos de medición), este perfil constituye el indicador general que servirá para la evaluación del desempeño de los servidores públicos. El instrumento de Evaluación del Desempeño cuenta con los siguientes elementos:

Indicadores de Gestión del Puesto. Constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos.

Se definirán indicadores y metas (relacionadas con la construcción de productos, servicios o proyectos), a fin de cuantificar y cualificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo. Estos campos serán determinados en el Formulario EMOVEP-EVAL-01, de acuerdo a la naturaleza de su gestión y el cargo que desempeñan.

Los Conocimientos. Este factor mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Estos campos no están predeterminados en el Formulario, los tiene que determinar el servidor público, con su jefe inmediato acorde a la naturaleza de su gestión.

Competencias Técnicas de los Puestos. Es el nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, objetivos, planes, programas y proyectos en los procesos institucionales, medidas a través de la relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja) y el nivel de desarrollo. El Formulario cuenta con campos determinados técnicamente que permite incluir otros acordes a la naturaleza de su gestión.

Competencias Universales. Es la aplicación de destrezas a través de comportamientos laborales observables, las mismas que se alinean a valores y principios de la cultura organizacional, siendo iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía, sin embargo, si puede existir diferencia en la evidencia del comportamiento, se mide a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja) y la frecuencia de aplicación. Los valores de estos campos no están establecidas en el Formulario.

Tanto las competencias técnicas de los puestos como las competencias universales, podrán ser modificadas previo estudio realizado por la Subgerencia de Talento Humano de la EMOV EP.

Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo. El trabajo en equipo es el interés que tiene el servidor público para gestionar y cooperar de manera coordinada con los demás miembros del equipo, unidad o gerencia para incrementar los niveles de eficacia y eficiencia de las tareas encomendadas y generar nuevos conocimientos y aprendizaje compartidos.

La iniciativa es la predisposición proactiva de ideas obtenidas de la realidad del entorno que a la vez impulsan auto motivación hacia el logro de objetivos. El liderazgo es la actitud, aptitud, potencial, habilidad comunicacional, capacidad organizativa, eficiencia administrativa y responsabilidad que tiene un servidor público. El propósito del líder es desarrollar los talentos y motivar a su equipo de trabajo para generar comunicaciones, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.

De la Difusión del Programa de Evaluación. El Área de Planificación de la EMOV EP, a través de la Sub Gerencia de Talento Humano deberá informar de los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de Evaluación del Desempeño, comenzando por los directivos y mandos medios y llegando a todos los niveles de la institución, a fin de lograr el involucramiento y participación de todos los servidores y las servidoras que están sujetos al Sistema de Evaluación del Desempeño.

Del Entrenamiento a Evaluados y Evaluadores. El Área de Planificación de la EMOV EP, a través de la Sub Gerencia de Talento Humano entrenará y prestará asistencia técnica a gerentes, directores, coordinadores, supervisores de equipos y servidores, en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, comprometiendo al nivel directivo a superar y eliminar obstáculos que se presentaren en su ejecución.

Ejecución del Proceso de Evaluación del Desempeño. Los jefes inmediatos previo al proceso de evaluación del desempeño, generarán mediante entrevista con el evaluado, el espacio de participación que permita determinar correctamente las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos con sus respectivos indicadores y metas, los conocimientos, la relevancia de las destrezas de las competencias del puesto y universales, y la relevancia del trabajo en equipo (nivel óptimo del perfil del puesto).

Para las servidoras y los servidores públicos en el Formulario EMOVEP-EVAL-01. Los mismos que deberán estar alineados a los objetivos estratégicos de la EMOV EP.

Calificación de la Evaluación del Desempeño. Es determinada por factores que tendrán diferentes ponderaciones, que totalizarán en un 100% o 100 puntos. Al final del período de evaluación le corresponde al responsable de la unidad o proceso interno (Jefe inmediato) aplicar el Formulario EMOVEP-EVAL-01, con los siguientes factores:

Indicadores de Gestión del Puesto. Equivalente al (60% o 60 puntos), el evaluador registra los valores numéricos de cumplimiento de los objetivos, productos y/o metas registrados en el Formato de Información General, Objetivos, Productos y/o Metas FIGOPM-ED-01.

Este factor se calificara en base a tres sub factores: El cumplimiento del Objetivo, Producto y/o Meta (30 puntos), la Calidad del Objetivo, Producto y/o Meta (15 puntos) y la Oportunidad en la Obtención del Objetivo, Producto y/o Meta (15 puntos).

Los parámetros de calificación de este factor se describen en la tabla 4, 5, 6 respectivamente.

Tabla 4

Valoración del Cumplimiento de los Objetivos de la EMOV EP.

Objetivo, Producto y/o Meta	Ponderación
1	20
2	20
3	20
4	20
5	20

Nota: La Calificación de los objetivos, productos y/o metas se determina en el cumplimiento de los indicadores de medición establecidos por el área de Planificación, Talento Humano, Jefe Inmediato y el o la Servidora. Autoría propia.

Tabla 5

Parámetros de Calificación de la Calidad en la Obtención del Objetivo, Producto y/o Meta de la EMOV EP.

Calidad	Cualificación	Calificación
Mala	a	2
Buena	b	4
Excelente	c	6

Nota: Autoría Propia.

Tabla 6

Parámetros de Calificación de la Oportunidad en la Obtención del Objetivo, Producto y/o Meta de la EMOV EP.

Oportunidad	Cualificación	Calificación
No Entrega Objetivo, Producto y/o Meta	A	2
Después del Tiempo Previsto	B	4
En el Tiempo Previsto	C	6

Nota: Los tiempos de entrega de los Objetivos, Productos y/o Metas están en concordancia con la planificación estratégica anual de la EMOV EP.

Conocimientos Aplicados para el Cumplimiento de los Objetivos, Productos y/o Metas.

Equivalente al 8% (8 puntos), el evaluador registra los parámetros del nivel de conocimientos que el evaluado aplica para cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Los conocimientos son el conjunto de información que se adquiere a través de la educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en la ejecución de las actividades del puesto de trabajo.

Los parámetros de calificación y las ponderaciones para medir el factor de Los resultados obtenidos se determinan en la Hoja FIGOPM-ED-01 del Formulario EMOVEP-EVAL-01, la ponderación de calificación está estructurado de la siguiente forma en la Tablas 7 y 8 respectivamente:

Tabla 7

Valoración de los Conocimientos para el Cumplimiento de los Objetivos, Productos y/o Metas.

Conocimientos Específicos	Ponderación
1	6
2	6
3	6
4	6
5	6
6	6
7	6
8	6
9	6
10	6

Nota: La especificación del tipo de Conocimiento Específico para el cumplimiento de Objetivos, Productos y/o Metas, está determinado por el área de Planificación, Talento Humano, Jefe Inmediato y el Servidor o la Servidora; teniendo una mayor incidencia Talento Humano. La documentación para determinar los Conocimientos Específicos es el Manual de Funciones. Autoría Propia.

Tabla 8

Parámetros de Calificación de los Conocimientos para el Cumplimiento de los Objetivos, Productos y/o Metas.

Parámetros de Calificación de la Aplicación de los Conocimientos Específicos	Cualificación	Calificación
Insuficiente, el Colaborador no posee los Conocimientos	a	2
Regular, al Colaborador le Falta Profundizar en los Conocimientos	b	4
Bueno, el Colaborador demuestra un alto Nivel de Conocimientos	c	6

Nota: La calificación de los puntajes de los conocimientos específicos se lo realiza bajo una metodología de elección forzosa. Autoría propia.

Competencias Técnicas. Equivalente al 8% (8 puntos), comprenden las destrezas que exigen al servidor o servidora un desempeño óptimo para la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos.

Los resultados obtenidos se determinan en la Hoja FIGOPM-ED-01, correspondiente al formulario EMOVEP-EVAL-01, estructurado en las Tablas 9 y 10.

Tabla 9*Valoración de las Competencias Técnicas.*

Competencias Técnicas	Ponderación
1	6
2	6
3	6
4	6
5	6

Nota: La especificación de las Competencias Técnicas, está determinado por el área de Planificación, Talento Humano, Jefe Inmediato y el Servidor o la Servidora; teniendo una mayor incidencia Talento Humano. La documentación para establecer las Competencias Técnicas es el Manual de Funciones. Autoría Propia.

Tabla 10*Parámetros de Calificación de las Competencias Técnicas.*

Parámetros de Calificación de las Competencias Técnicas	Cualificación	Calificación
No Desarrollada, el Colaborador no posee dicha competencia.	a	2
Medianamente Desarrollada, al Colaborador le falta desarrollar dicha competencia.	b	4
Desarrollada, el colaborador posee desarrollada dicha competencia.	c	6

Nota: La calificación de los puntajes de los Competencias Técnicas se lo realiza bajo una metodología de elección forzosa. Autoría propia.

Competencias Universales. Equivalente al 8% (8 puntos), el evaluador registra la aplicación de las destrezas del evaluado, servidor público, en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, las mismas que contribuyen a consolidar el entorno de la organización. Es el potencial de un individuo para ejecutar acciones comunes a todos los puestos y adecuarse a los principios, valores y normas internas.

Los resultados y ponderaciones se estructuran en la Hoja FIGOMP-ED-01, correspondiente al formulario EMOVEP-EVAL-01, y se describen en las Tablas 11 y 12.

Tabla 11

Valoración de las Competencias Universales.

Competencias Universales	Ponderación
1	6
2	6
3	6
4	6
5	6

Nota: La especificación de las Competencias Universales, está determinado por el área de Planificación, Talento Humano, Jefe Inmediato y el Servidor o la Servidora. Documentación para establecer competencias Universales es el Manual de Funciones. Autoría propia.

Tabla 12

Parámetros de Calificación de las Competencias Universales.

Parámetros de Calificación de las Competencias Universales	Cualificación	Calificación
Nunca, el colaborador no demuestra la aplicación de la competencia.	a	2
Frecuentemente, el colaborador continuamente demuestra la competencia.	b	4
Siempre, el colaborador en todo momento demuestra la competencia.	c	6

Nota: Asignación de resultados por elección forzosa. Autoría propia.

Evaluación del Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo. Equivalente al 16% (16 puntos), el evaluador registra la frecuencia de aplicación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo del evaluado, servidor público, el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, las mismas que contribuyen a realizar labores en equipo y a compartir los conocimientos entre los miembros de la empresa.

El trabajo en equipo e iniciativa son comportamientos conductuales observables en las labores, y son considerados en la evaluación de todos los puestos de la organización sin excepción.

Respecto del comportamiento observable de liderazgo, se lo considerará exclusivamente en la evaluación de desempeño de quienes tengan servidores u obreros subordinados bajo su responsabilidad de gestión (solo a estos puestos se los considerará para utilizar el campo de liderazgo determinado en el formulario EMOVEP-EVAL-01.

Los resultados y ponderaciones se determinan en la Hoja FIGOPM-ED-01, correspondiente al Formulario EMOVEP-EVAL-01, y en las Tablas 13 y 14 se describen.

Tabla 13

Valoración de Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo.

Descripción	Ponderación
Trabajo en Equipo	6
Iniciativa	6
Liderazgo	6

Nota: La valoración del Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo es un requerimiento de la EMOV EP, ya que representa los valores de la empresa. Autoría Propia.

Tabla 14

Parámetros de Calificación de: Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo.

Parámetros de Calificación de: Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	Cualificación	Calificación
Nunca, el colaborador no demuestra actitudes de la competencia.	a	2
Frecuentemente, el colaborador continuamente demuestra la competencia.	b	4
Siempre, el colaborador en todo momento demuestra la competencia.	c	6

Nota: La calificación de los puntajes de: Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo se lo realiza bajo una metodología de elección forzosa. Autoría propia.

Niveles de Aplicación de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño, se aplicará en los siguientes niveles:

Evaluadores o Jefes Inmediatos

El proceso de evaluación del desempeño, define como evaluador al Jefe inmediato superior, quien deberá evaluar al servidor público durante el período que ejerza sus funciones.

La asignación de responsabilidades de cada servidor público podrá ser modificada por parte del evaluador en función de la planificación de actividades o redistribución de la carga de trabajo de acuerdo a su criterio técnico y el cambio deberá ser notificado por escrito al evaluado y la información debe ser registrada en el Nivel Óptimo.

En el caso de renuncia o remoción del Jefe inmediato o evaluador, dentro del periodo de evaluación, previo a su desvinculación deberá llevar a cabo la evaluación del desempeño anual o del periodo de prueba a los servidores públicos a su cargo según corresponda; de lo contrario, la efectuará el jefe inmediato superior.

Evaluados

Serán evaluados todos los servidores públicos que ocupan puestos de carrera mediante nombramientos permanentes, así como para aquellos que cuenten con nombramientos provisionales, sin excepción alguna, previo cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a. El evaluado debe estar en ejercicio de sus funciones por el lapso mínimo de tres meses.
- b. En el caso de servidores públicos de reciente ingreso, los resultados de la evaluación del periodo de prueba serán considerados como parte de la evaluación del desempeño.
- c. Los servidores públicos que hayan laborado en dos o más unidades o procesos en la empresa, dentro del período considerado para la evaluación anual del desempeño, serán

evaluados por los respectivos responsables de esas unidades y los resultados serán promediados, convirtiéndose así en la evaluación final.

- d. Los servidores públicos de carrera que se encuentran en comisión de servicios en otras instituciones, serán evaluados por la institución donde se realiza la comisión. Se coordinará entre la Sub Gerencia de Talento Humano de la EMOV EP para efectos de registro de resultados y del periodo evaluado.
- e. Los servidores públicos que se encontraren en comisión por estudios regulares dentro o fuera del país serán evaluados por la empresa institución a la que pertenecen en base a las calificaciones obtenidas en sus estudios.
- f. La evaluación de la Gerencia General, será la determinada en función del cumplimiento de metas y objetivos, establecidos por la respectiva autoridad nominadora en el esquema que ésta determine.
- g. La evaluación a los Coordinadores Institucionales de la Gerencia General, Gerentes, así como Directores, contemplados en el nivel Jerárquico Superior.

Serán determinados en función del cumplimiento de metas y objetivos, establecidos por el Jefe Inmediato en el esquema que éste determine.
- h. Los responsables de las unidades o procesos internos proporcionarán a la Sub Gerencia de Talento Humano y al Comité de Reconsideración y/o Recalificación de Evaluación, la información y los documentos necesarios relativos a los servidores públicos evaluados que presentaren reclamos.

Análisis de Resultados de la Evaluación del desempeño

Le corresponde a la Sub Gerencia de Talento Humano, procesar y analizar los resultados de las evaluaciones, elaborar el "Informe de Evaluación del Desempeño", en la Hoja II-ED-01 (Informe Individual de Evaluación del Desempeño) correspondiente al formulario EMOVEP-EVAL-01 y entregar los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación a la Gerencia General de la EMOV EP, para su aprobación.

Notificación de los Resultados de la Evaluación del Desempeño

La Sub Gerencia de Talento Humano, una vez obtenidos los resultados de la Evaluación del Desempeño del período correspondiente, notificará los resultados a los servidores públicos que ocupan puestos de carrera mediante nombramientos permanentes; así como para aquellos que cuenten con nombramientos provisionales, previa autorización de la máxima autoridad de la EMOV EP.

Efectos de la Evaluación del Desempeño

Los resultados de la evaluación del desempeño, cumplimiento de procesos internos, programación institucional, objetivos y del servicio público, constituirá uno de los mecanismos para aplicar las políticas de reconocimiento, cesación de ser el caso, programas de capacitación y entrenamiento, a través de las cuales se procurará mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del servicio público.

Los efectos de la evaluación serán los siguientes:

- a. Las personas que obtengan una calificación de “Muy Bueno y Excelente” tendrán preferencia para promociones, capacitaciones y otros estímulos aprobados en el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la EMOV EP.

- b. Si la evaluada o evaluado obtiene una calificación de “Regular” en su resultado de Evaluación del Desempeño, se elaborará una carta de compromiso de mejora revisable en el sexto mes del año en curso. Si el rendimiento no mejora en el cumplimiento de los compromisos, se procederá aplicar la Cesación de Funciones.
- c. Si la evaluada o el evaluado obtiene una calificación de “Insuficiente” en su resultado de Evaluación del Desempeño, se aplicara la Cesación de Funciones, amparado en el Artículo 90, del Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la EMOV EP.

Del Plan de Incentivos

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 para los servidores públicos que obtengan la calificación de excelente y muy bueno.

Para los Servidores Públicos de Carrera

De los resultados de la evaluación del desempeño serán considerados para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento.

Para el Personal de Nombramiento Provisional

De los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, estímulos y menciones honoríficas, cursos de capacitación y entrenamiento; se le proporcionará un reconocimiento en el puntaje obtenido en el caso de concursos de mérito y oposición.

La remuneración variable por eficiencia es un mecanismo retributivo variable, derivado de la productividad y del rendimiento en el desempeño del puesto; que constituye un ingreso

económico complementario para los servidores públicos que no pertenezcan a la escala de libre nombramiento y remoción.

De la Retroalimentación y Seguimiento de la Evaluación del Desempeño

La Gerencia Administrativa a través de la Sub Gerencia de Talento Humano de la EMOV EP, realizará la retroalimentación y seguimiento del informe de resultados de la evaluación del desempeño en coordinación con los responsables de cada unidad o proceso interno, elaborarán el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los servidores públicos de la empresa.

Igualmente, realizarán el monitoreo sobre la eficacia del cronograma y plan de evaluación del desempeño, a través del nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos empresariales y al desarrollo profesional de los servidores públicos.

Reducciones Aplicables en la Evaluación del Desempeño

La calificación obtenida por cada servidor público en la evaluación de desempeño correspondiente a cada período de evaluación, se verá reducida tomando en cuenta las sanciones administrativas contenidas en la Tabla 15.

Tabla 15

Calificación de reducciones de la EMOV EP.

Tipo de Sanción	Puntaje de Reducción
Amonestación Verbal	0,5
Amonestación Escrita	1
Sanción pecuniaria administrativa	6
Suspensión temporal sin goce de sueldo	8

Nota: Las reducciones de puntos en la Evaluación de Desempeño es de acuerdo al tipo de amonestación recibida por el evaluado. Autoría Propia.

Los porcentajes de reducción no serán acumulables, debiendo aplicarse el de mayor gravedad a la fecha de la evaluación del desempeño y no serán consideradas en futuras evaluaciones.

Plazo y Contenido de la Solicitud de Reconsideración y/o Recalificación

El servidor público podrá presentar su solicitud de reconsideración y/o recalificación a la Subgerencia de Talento Humano de la EMOV EP, en el término de tres días a partir de la notificación del resultado de la calificación; y contendrá: nombres y apellidos del evaluado y evaluador, denominación del puesto institucional que ocupa, unidad o proceso y lugar donde trabaja; y, determinación clara y precisa de los puntos en desacuerdo. Si no presenta comunicación alguna en el término establecido en este artículo, se entenderá como conforme con la evaluación.

La Dirección de Talento Humano, remitirá al Comité de Reconsideración y/o Recalificación de Evaluación del Desempeño, en el término de cinco días, las solicitudes recibidas con los correspondientes antecedentes de análisis y justificativos.

Evaluación del Período de Prueba

Los instrumentos técnicos de evaluación del desempeño se aplicará a los servidores públicos sujetos a período de prueba como efecto de los procesos selectivos acorde a lo que dispone la Norma Técnica de Selección, la Dirección de Talento Humano de la EMOV EP, efectuarán evaluaciones programadas y por resultados, de los niveles de productividad alcanzados por el servidor público durante el período de prueba.

La Dirección de Talento Humano acorde con las normas de la empresa, será la responsable de que la evaluación del período de prueba y su notificación se realicen antes de la culminación del período. En caso de incumplimiento, la Contraloría General del Estado establecerá las responsabilidades a que hubiere lugar.

La autoridad nominadora a petición motivada del jefe inmediato del servidor público en período de prueba, podrá solicitar en cualquier momento la evaluación del mismo dentro de este período.

Una vez concedido el nombramiento definitivo al servidor público éste será evaluado acorde al plan de evaluación general de la empresa, razón por la cual estos servidores podrían ser evaluados más de dos veces en el período de un año.

Efectos de la Evaluación del Período de Prueba

La evaluación del período de prueba y su calificación generará respecto del servidor público evaluado, los siguientes efectos:

- a. En el caso de que el servidor público evaluado aprobare el período de prueba, continuará en el ejercicio de sus funciones y se le extenderá inmediatamente el nombramiento permanente y la Acción de Personal que le acredita como servidora o servidor de carrera.

- b. Si la Dirección de Talento Humano a través de un informe de evaluación determina la calificación de regular o insuficiente en el desempeño de funciones del servidor público, se procederá a comunicar la cesación inmediata de sus funciones.
- c. Los resultados de la evaluación del período de prueba de la o el servidor serán considerados como parte de la calificación anual de objetivos alcanzados en ese año para la servidora o servidor que hubiere obtenido un nombramiento permanente.
- d. En el caso de que la Dirección de Talento Humano de la EMOV EP no realice las evaluaciones, la o el servidor público exigirá ser evaluado y comunicará de este incumplimiento a la máxima autoridad, quien inmediatamente dispondrá que se efectúe la misma.
- e. No se podrá emitir un nombramiento definitivo sin que previamente la o el servidor público haya sido evaluado y aprobado.

Disposiciones Finales

Criterio de Aplicación

En los casos de duda que surgieren de la aplicación del presente Sistema de Evaluación del Desempeño, la Subgerencia de Talento Humano de la EMOV EP en coordinación de Asesoría Jurídica absolverá las consultas que serán de aplicación obligatoria.

Responsabilidad

El incumplimiento de los lineamientos del Sistema de Evaluación de Desempeño por parte de las autoridades, jefes inmediatos o evaluadores y los colaboradores, será comunicado inmediatamente a la Gerencia General para los fines establecidos en el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la EMOV EP.

Asesoría y Apoyo

La Subgerencia de Talento Humano, proporcionará la asesoría, apoyo técnico y capacitación que sea requerida para la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño.

Diseño de los Instrumentos Técnicos para el Proceso de Evaluación del Desempeño de la EMOV EP.

El diseño de este formulario será detallado de manera objetiva para realizar el proceso de Evaluación del Desempeño por Objetivos, para que sea aplicado inicialmente en un modelo de 90°, posteriormente la EMOV EP con los datos obtenidos de la primera ejecución del proceso de Evaluación de Desempeño podrá aplicar modelos de 180°, 270° y 360°, donde se tendrá que utilizar encuestas de satisfacción para clientes internos y externos.

El formulario de Evaluación de Desempeño EMOVEP-EVAL-01, es un libro de cálculo en el programa Microsoft Excel, el mismo está compuesto por las siguientes las siguientes hojas de cálculo:

- a. Formato de Información General, Objetivos, Productos y/o Metas, código FIGOPM-ED-01.
- b. Formato Evaluación del Desempeño, código FED-01.
- c. Formato Informe Individual de Evaluación del Desempeño, código FII-ED-01.

En la sección de anexos se describen como están conformados cada uno de los formatos.

Registro de la Información en los Encabezados de los Formatos de Evaluación del Desempeño

El ingreso de la información en los encabezados de cada instrumento de los Formatos de Evaluación del Desempeño para la EMOV EP, se lo realizará de conformidad a lo solicitado en cada uno de los formatos establecidos, deberán estar en letras “MAYÚSCULAS” y será extraído del Manual de Funciones de la empresa.

Así mismo, todos los campos deberán ser ingresados para obtener los resultados requeridos. En la Tabla 16, podemos encontrar una guía para llenar los campos de los encabezados para la identificación de los responsables de este proceso.

Tabla 16

Descripción de la Información de los Formatos de Evaluación del Desempeño.

Campo	Descripción
Fecha	Representa la fecha actual que se determina el proceso en cada uno de los formatos de Evaluación del Desempeño para la EMOV EP. Ingresar con el formato día, mes y año.
Periodo de Evaluación del Desempeño	Corresponde a las fechas del periodo de Evaluación del Desempeño para la EMOV EP. Ingresar con el formato día, mes y año.
Área	Es el lugar donde pertenece el o la servidora de la EMOV EP a ser evaluado.
Nombre del Cargo	Es la denominación del puesto que desempeña el o la servidora de la EMOV EP.
Proceso	Es el papel que cumple el cargo en el área asignada definida a través de su misión. Se podrá escoger entre Proceso Gobernante, Proceso Agregado de Valor, Proceso de Asesoría y Proceso Habilitante y de Apoyo.
Nombres y Apellidos	Corresponde a la información personal de él o la servidora, jefe inmediato o responsable del proceso determinado de la EMOV EP. Ingresar con el formato nombres y apellidos.
Número de Cédula	Documento de Identidad de 10 dígitos de él o la servidora, jefe inmediato o responsable del proceso determinado de la EMOV EP. Ingresar el número de cedula sin guiones.

Nota: Los campos descritos en los Formatos de Evaluación del Desempeño son de tipo obligatorio llenarlos. Autoría propia.

Ingreso de Datos en el Formato de Información General, Objetivos, Productos y/o Metas

En este formato se registra los cuales son los parámetros para medir la Evaluación del Desempeño en la EMOV EP, en la tabla 17 se indica los datos a ingresar en este formato.

Tabla 17*Registro en el Formato de Información General, Objetivos, Productos y/o Metas*

Campo	Descripción	Documentos
Código de Hoja	Es el código que identifica al formato. FIGOPM-ED-01	
Funciones Esenciales	Son las actividades principales que realiza un cargo para cumplir los objetivos.	Manual de Funciones
Objetivos, Productos y/o Metas	Se describe aquí los productos a obtener a partir de las Funciones Esenciales bajo la metodología SMART (específico, medible, alcanzable, realista, acotado en tiempo).	Marco Teórico de Sistema de Evaluación del Desempeño
Indicador	Es un punto de referencia que brinda una información cuantitativa mediante una fórmula. Ingresar fórmula de cálculo para el cumplimiento de los Objetivos, Productos y/o Metas.	Marco Teórico de Sistema de Evaluación del Desempeño
Meta Proyectada	Son los resultados establecidos por la dirección de la EMOV EP, estos resultados deben ser socializados entre los responsables del proceso de Evaluación del Desempeño. Registre la Meta con la unidad de medida correspondiente.	Marco Teórico de Sistema de Evaluación del Desempeño
Conocimientos Aplicados para el cumplimiento de Objetivos	Es la información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje, para el cumplimiento de los Objetivos. Ingrese los tipos de Conocimientos que necesita el cargo para obtener los Objetivos, Productos y/o Metas.	Manual de Funciones Sistema de Evaluación del Desempeño
Competencias Técnicas	Son Habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de un cargo. Registrar cinco competencias Técnicas que necesita el cargo para el cumplimiento de los Objetivos, Productos y/o Metas.	Manual de Funciones
Comportamiento Observable	Es la forma que se tiene para traducir una característica intangible en algo manejable. Registrar los comportamientos que debe tener el colaborador para cumplir los Objetivos, Productos y/o Metas.	Manual de Funciones


Campo	Descripción	Documentos
Competencias Universales	Son las Habilidades generales que tiene una persona para realizar una actividad. Registre las competencias universales que necesita el colaborador para aplicar en la obtención de los Objetivos, Productos y/o Metas	Manual de Funciones
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	Son Habilidades propias de la EMOV EP para el cumplimiento de los Objetivos, Productos y/o Metas. Registre las actitudes que debe tener el colaborador para el desarrollo y cumplimiento de Objetivos.	Manual de Funciones
Observaciones y Comentarios	Registre en este espacio, datos adicionales que contribuya a tener claro los criterios a medirse y que serán evaluados.	FIGOPM-ED-01


Nota: El registro de los diferentes factores para realizar la Evaluación del Desempeño debe ser socializado entre el área de Planificación, Talento Humano, Jefe Inmediato del Cargo y el servidor o servidora a ser evaluado, de esta forma existirá un criterio técnico que facilite un compromiso para cumplir con un eficaz desempeño de todas las partes que conforman la EMOV EP. Autoría propia.

En la figura 5, se establece como está estructurado el Formato de Información General, Objetivos, Productos y/o Metas; FIGOPM-ED-01.

Figura 5

Formato de Información General, Objetivos, Productos y/o Metas

		FORMATO DE INFORMACIÓN GENERAL, OBJETIVOS, PRODUCTOS y METAS			Formulario:	EMOV-EP-EVAL-01	
					Código de Hoja:	FIGOPM-ED-01	
					Fecha:		
Página 1 de 2							
Información General							
Período de Evaluación		Fecha de Inicio de ED		Fecha Final de ED			
Identificación de Responsables de la determinación de Objetivos, Productos y/o Metas							
Área:	PLANIFICACIÓN	Nombre del Cargo:					
Proceso:		Grupo Ocupacional:					
Nombres y Apellidos:		Numero de Cedula:					
Área:	TALENTO HUMANO	Nombre del Cargo:					
Proceso:		Grupo Ocupacional:					
Nombres y Apellidos:		Numero de Cedula:					
Área:	JEFE INMEDIATO	Nombre del Cargo:					
Proceso:		Grupo Ocupacional:					
Nombres y Apellidos:		Numero de Cedula:					
Área:	Evaluada o Evaluado	Nombre del Cargo:					
Proceso:		Grupo Ocupacional:					
Nombres y Apellidos:		Numero de Cedula:					
Funciones del Cargo							
No	Funciones Esenciales						
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
Indicadores de Gestión del Puesto. Cumplimiento de Objetivos							
No	Objetivos, Productos y/o Metas	Indicador	Meta Proyectada	Ponderación			
1				20			
2				20			
3				20			
4				20			
5				20			
				Total		100	
Conocimientos Aplicados para el Cumplimiento de Objetivos							
No	Conocimientos Específicos	Ponderación					
1		10					
2		10					
3		10					
4		10					
5		10					
6		10					
7		10					
8		10					
9		10					
10		10					
		Total					100
Competencias Técnicas							
No	Competencia	Ponderación		Comportamiento Observable			
1		20					
2		20					
3		20					
4		20					
5		20					
		Total		100			

	FORMATO DE INFORMACIÓN GENERAL, OBJETIVOS, PRODUCTOS y METAS		Formulario: EMOVEP-EVAL-01
			Código de Hoja: FIGOPM-ED-01
			Fecha:
Página 2 de 2			
Competencias Universales			
No	Competencia	Ponderación	Comportamiento Observable
1		20	
2		20	
3		20	
4		20	
5		20	
<i>Total</i>		100	
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo			
No	Descripción	Ponderación	Comportamiento Observable
1		20	
2		20	
3		20	
<i>Total</i>		60	
Observaciones y Comentarios			
Firmas de Aceptación de Compromisos			
<i>Responsable de Planificación Nombre:</i>	<i>Responsable de Talento Humano Nombre:</i>	<i>Jefe Inmediato de Cargo Nombre:</i>	<i>Evaluated Nombre:</i>

Nota: Los campos a registrar están en concordancia con la planificación estratégica anual de la EMOV EP.

Registro de Datos en el Formato de Evaluación del Desempeño

Una vez establecido los factores a evaluar se proceden con la Evaluación del Desempeño al servidor o servidora, en las fechas establecidas en el presente manual.

El proceso de Evaluación del Desempeño se lo realizara de acuerdo a la hoja de cálculo en Microsoft Excel que está bajo el código FED-01. Una de las características de este formato de Evaluación del Desempeño se lo puede aplicar por múltiples plataformas virtuales (google forms, correo electrónicos, etc.) que permitan que el proceso sea más ágil.

Al ser una primera versión los profesionales de talento humano podrán ir mejorando tanto en el diseño como en el contenido a evaluar y adecuando a las nuevas necesidades que requiera la EMOV EP.

En la tabla 12, se indica que registros se debe realizar en el Formato de Evaluación del Desempeño.

Tabla 18

Registro de Datos en el Formato de Evaluación del Desempeño FED-01

Campo	Descripción
Código de Hoja	Es el código que identifica al formato. FED-01
Objetivos, Productos y/o Metas	Registrar los Datos de la Hoja FIGOPM-ED-01.
Ponderación	Registrar los valores correspondientes de los Objetivos, Productos y/o Metas de la Hoja FIGOPM-ED-01.
Meta Proyectada	Registrar los valores correspondientes de los Objetivos, Productos y/o Metas de la Hoja FIGOPM-ED-01.
Meta Cumplida	Ingresar el valor de cumplimiento de la Meta.
Puntaje Obtenido	Valor generado automáticamente.
Calidad del Objetivo, Producto y/o Meta	Registre los valores correspondientes de acuerdo a los parámetros de calificación de Calidad del Objetivo, Producto y/o Meta.
Oportunidad en la Obtención de los Objetivos, Productos y/o Metas	Registre los valores correspondientes de acuerdo a los parámetros de calificación de Oportunidad en la Obtención de Objetivos, Productos y/o Metas.

Campo	Descripción
Conocimientos Específicos	Registrar los valores correspondientes de los Conocimientos Específicos de la Hoja FIGOPM-ED-01.
Puntaje Obtenido	Registrar los valores correspondientes de acuerdo a los parámetros de calificación de Conocimientos Específicos.
Competencias Técnicas	Registrar los valores correspondientes de las Competencias Técnicas y Comportamiento Observable de la Hoja FIGOPM-ED-01.
Puntaje	Registrar los valores correspondientes de acuerdo a los parámetros de calificación de las Competencias Técnicas de la Hoja.
Competencias Universales	Registrar los valores correspondientes de las Competencias Universales de la hoja FIGOPM-ED-01.
Puntaje	Registrar los valores correspondientes de acuerdo a los parámetros de calificación de las Competencias Universales.
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	Registrar los valores correspondientes de Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo de la Hoja FIGOPM-ED-01.
Puntaje	Registrar los valores correspondientes de acuerdo a los parámetros de calificación de Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo.
Resultados de la Evaluación del Desempeño	Valores generados automáticamente

Nota: La calificación de la evaluación del desempeño debe estar en concordancia con los parámetros determinados en el Formato de Información General, Objetivos, Productos y/o Metas. Autoría Propia.

En la figura 6, se muestra como está estructurado el Formato de Evaluación del Desempeño FED-01.

Figura 6

Formato de Evaluación del Desempeño, FED-01

FORMATO EVALUACION DEL DESEMPEÑO EMOV EP							Formulario: EMOV-EP-EVAL-01 Código de Hoja: FED-01 Fecha: Página 2 de 2
Factor 4: Competencias Universales AUTO EVALUACION							Comportamiento Observable
Identificación de Responsables de la Evaluación del Desempeño Evaluado, Servidor o Servidora: Área: Proceso: Nombres y Apellidos: Jefe Inmediato: Área: Proceso:							Puntaje a b c 2 4 6 Suma 12 Sub Total 22
Parámetros de Calificación de las Competencias Universales							
Factor 1: Indicadores de Gestión del Puesto, Cumplimiento de Objetivos y Calidad del Objetivo							
Factor 2: Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo							
Parámetros de Calificación de Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo							
Resultados de la Evaluación del Desempeño							
Obtención de Objetivos, Productos y/o Meta							
Desarrollo de las Competencias Técnicas							
Competencias Universales							
Trabajo en Equipo, Iniciativa, Liderazgo							
Cumplimiento de las Normas Internas							
Comentarios y Observaciones sobre Sesempeño Evaluado							
Factor 3: Competencias Técnicas							
Firmas de Responsabilidad							

Nota: El formato de Evaluación de Desempeño está diseñado para aplicar a los servidores y servidoras de la EMOV EP, y los que están en periodo de prueba.

Registro de Datos en el Formato de Informe Individual de Evaluación del Desempeño

El formato de Informe Individual de Evaluación de Desempeño recoge los resultados de la Evaluación del Desempeño, bajo el modelo 90° (evaluación Jefe Inmediato y Auto Evaluación), a partir de este modelo la EMOV EP podrá actualizar a nuevos modelos como 180°, 270° y 360°.

En este Formato de Informe Individual de Evaluación del Desempeño, código FII-ED-01; se registran los resultados obtenidos de la Evaluación Jefe Inmediato y Auto Evaluación.

Los resultados Cuantitativos se obtienen de forma automática, con estos resultados se puede realizar la equivalencia cualitativa.

Al final el Formato de Informe Individual contiene un apartado que se le utilizara en la entrevista de retroalimentación, en donde el responsable indicará y apuntara observaciones del desempeño del Evaluado o Evaluada. Finalmente en caso de ser necesario de acuerdo a la cualificación el espacio servirá para establecer los nuevos compromisos por parte del evaluado o evaluada.

Las Firmas de Responsabilidad servirán para dar el acuerdo y validez del proceso de Evaluación del Desempeño.

En la Figura 7, se describe la estructura del Formato de Informe Individual de Evaluación del Desempeño.

Figura 7

Formato Informe Individual de Evaluación del Desempeño FII-ED-01

EMOV-EP		FORMATO INFORME INDIVIDUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				Formulario:	EMOVEP-EVAL-01
						Código de Hoja:	FII-ED-01
						Fecha:	
						Pagina 1 de 1	
Periodo de Evaluación		Fecha de Inicio de ED.		Fecha Final de ED.			
Identificación de Responsables de la Evaluación del Desempeño							
Evaluado, Servidor o Servidora							
Área:		Nombre del Cargo:					
Proceso:		Grupo Ocupacional:					
Nombres y Apellidos:		Número de Cedula:					
Jefe Inmediato							
Área:		Nombre del Cargo:					
Proceso:		Grupo Ocupacional:					
Nombres y Apellidos:		Número de Cedula:					
Resultados de Evaluación del Desempeño							
				Evaluación Jefe Inmediato		Auto Evaluación	
				Puntaje Obtenido		Puntaje Obtenido	
				Total		Total	
1 Indicadores de Gestión de Puesto, cumplimiento de Objetivos. 60% (60 pts.)							
Cumplimiento de Objetivos		30,00		25,00		24,00	
Calidad en el Cumplimiento del Objetivo		15,00		14,00		15,00	
Oportunidad en la Obtención del Objetivo		15,00		14,00		15,00	
				53,00		54,00	
2 Conocimientos Aplicados para el Cumplimiento de Objetivos. 8% (8 pts.)							
Conocimientos Específicos		8,00		7,00		6,00	
				7,00		6,00	
3 Desarrollo de Competencias Técnicas para el Cumplimiento de los Objetivos. 8% (8 pts.)							
Desarrollo de las Competencias Técnicas		8,00		7,00		6,00	
				7,00		6,00	
4 Aplicación de Competencias Universales para el Cumplimiento de los Objetivos. 8% (8 pts.)							
Competencias Universales		8,00		7,00		7,00	
				7,00		7,00	
5 Trabajo en Equipo, Iniciativa, Liderazgo. 16% (16 pts.)							
Trabajo en Equipo		8,00		7,00		7,00	
Iniciativa		4,00		3,00		2,00	
Liderazgo		4,00		3,00		2,00	
				13,00		11,00	
				Sub Total Puntos		87,00	
				Peso %, 90%		60	
				Equivalencia		52,2	
				Sub Total A+II		85,8	
6 Cumplimiento de las Normas Internas							
Reducción por Incumplimiento al Código Interno de Trabajo						2	
Escala Cuantitativa		Escala Cualitativa		Descripción		TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Igual o Superior a 95		Excelente		Desempeño alto, supera los objetivos y metas programadas.		83,8	
Entre 90 y 94,99		Muy Bueno		Desempeño esperado, cumple los objetivos y metas programadas.			
Entre 80 y 89,99		Satisfactorio		Desempeño aceptable, mantiene el nivel de productividad admisible.			
Entre 70 y 79,99		Regular		Desempeño bajo lo esperado, los resultados son menores al mínimo aceptable de productividad.			
Igual o Inferior a 69,99		Insuficiente		Desempeño muy bajo a lo esperado, su productividad no permite cubrir los requerimientos del puesto y de los procesos internos.			
Observaciones y Compromisos (retroalimentación)							
Firmas de Responsabilidad							
Jefe Inmediato				Evaluado o Evaluada			
Nombres y Apellidos		Firma		Nombres y Apellidos		Firma	

Nota: El informe de Evaluación del Desempeño, tiene la utilidad para realizar el proceso de retroalimentación con el Evaluado o Evaluada. Autoría Propia.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El Objetivo general que se planteó en esta tesis de intervención, consiste en Diseñar una política de evaluación del desempeño para la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca EMOV EP, durante el período Abril – Diciembre 2020., lo que se ha conseguido a través del logro de los objetivos específicos. Tras la realización del trabajo, y en relación con dichos objetivos específicos, se puede concluir que:

- a. Dado de que el presente trabajo de tesis se ha realizado desarrollando y aplicando principalmente los conocimientos estudiados en la carrera de “Psicología del Trabajo” para adaptarlos a las necesidades y el marco legal vigente de la EMOV EP, este trabajo ha permitido Diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño en un ambiente práctico y real poniendo en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la titulación.
- b. El análisis, las descripciones y especificaciones de la Ley Orgánica de Empresas Publicas LOEP y el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la EMOV EP, han proporcionado el conocimiento suficiente y necesario de los cargos de evaluación para poder diseñar un sistema acorde a los mismos y que proyectara a través de sus resultados la imagen fiel del desempeño de los empleados.
- c. En el sector público existe un formato general de evaluación del desempeño pero según el estudio realizado es necesario que los indicadores del mismo sean diseñados exclusivamente para cada actividad que realicen los cargos debido a que no todos tienen las mismas responsabilidades ni objetivos.

- d. El establecimiento de criterios técnicos basados en la gestión del Talento Humano, para que los servidores y las servidoras sean quien definan los factores a evaluar, ha contribuido a la creación de un sistema que permite evaluar tanto el desempeño como el resultado de los evaluados de forma objetiva y estandarizada.
- e. El resultado de este trabajo ha sido un diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño, completo, detallado y adaptado a las exigencias de la EMOV EP, que incluye desde un instrumento necesario para la evaluación, hasta la asignación de las puntuaciones estándares a alcanzar por las servidoras y servidores, pasando por la definición de cada una de las competencias y actitudes a evaluar, así como las indicaciones prácticas y la programación necesaria para la implantación del sistema. Todo ello, realizado en un contexto práctico real, lo que enfatiza más si cabe la aplicabilidad del trabajo de tesis realizado.

Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones están dirigidas al Empresa Pública Municipal de Movilidad Tránsito y Transporte de Cuenca EMOV EP.

- a. Dado que la Evaluación del Desempeño es una herramienta que permite valorar el cumplimiento de los objetivos trazados, por lo tanto deberá existir un diagnóstico continuo de los resultados obtenidos del Sistema de Evaluación del Desempeño para aplicar las medidas necesarias para mejorar, facilitando así la toma de decisiones en la EMOV EP.
- b. Es necesario que la EMOV EP haga difusión de la propuesta a los servidores y las servidoras, para su implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño, de esta manera se podrá obtener mayor efectividad en sus labores diarios trabajando en equipo en un buen ambiente laboral y toma de decisiones.

- c. La EMOV EP, deberá crear una base de datos a raíz de la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño para la creación y fijación de estándares, en base a los resultados obtenidos para poder hacer una comparación con las metas preestablecidas.
- d. La actualización del Sistema de Evaluación del Desempeño, así como del Instrumento de Evaluación del Desempeño, permitirá que perdure a través del tiempo y cada vez adecuándose a las nuevas realidades o contextos que se encuentre la EMOV EP.

Referencias

- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Vol. 1 (3a. ed.). Argentina. Ediciones Granica S.A.
- Chaparro, F. (2015) *Dirección por objetivos*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia, 2015. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=4422074>.
- Chiavenato, I (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 10ª Edición. Ciudad de México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 10ª Edición. Ciudad de México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Constitución de la República del Ecuador. (2018, 28 de Marzo). Registro Oficial Suplemento 167 [Vigente]. <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador.pdf>
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. 14ª Edición. España, Madrid. Editorial Pearson.
- Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de la EMOV EP (2016, 12 de Diciembre) [Vigente]. https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia_2016/Estatuto.pdf
- Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP (2017, 19 de Mayo). [Vigente]. <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>
- Ley Orgánica de Régimen Municipal. (2001, 08 de Marzo). [Vigente]. http://www.lamerced.gob.ec/web/images/la_merced/descargas/lotaip2015/baselegal/leyorganicamunicipal/LEYORGANICAMUNICIPAL.pdf
- Naumov, S. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708>

Ordenanza de constitución, organización y funcionamiento de la Empresa Pública de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca EMOV EP (2010, 09 de Abril). [Vigente]. <https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia/a2.15.pdf>

Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca, EMOV EP. (2018, 16 de Noviembre). [Vigente]. <https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia/a3.1.pdf>

Ribes, G., Perello, M., y Herrero, B. (2018). *Dirección de recursos humanos: Gestión de personas*. <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708>

Rubio, T. (2016) *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=4824323>.

Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba, Escuela Superior de Chimborazo, Ecuador. La Caracola Editores

Villar, M. (2018). *Movilizando a las personas y sus recursos humanos para el logro de resultados empresariales*. Recuperado de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708>

Werther, D. y William B. (2019). *Administración del Capital Humano*. 8ª Edición. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Anexos

- a. Anexo 1. Certificado de culminación de proyecto de la EMOV EP.
- b. Anexo 2. Formato de Información General Objetivos, Productos y/o Metas, FIGOPM-ED-01.
- c. Anexo 3. Formato de Evaluación del Desempeño. FED-01.
- d. Anexo 4. Formato de Informe Individual de Evaluación del Desempeño FII-ED-01

Yo, Mgst. Mauricio Santiago Arpi Barsallo, Subgerente de Talento Humano de la EMOV EP, a petición verbal de la parte interesada,

CERTIFICO

Que, el estudiante **Sr. Juan Xavier Chuqui Sánchez**, con número de cédula **0103054318**, desarrolló su proyecto de Titulación denominado: **“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño para la EMOV EP”** cumpliendo con todos los parámetros técnicos y legales que se establecieron para este proyecto, por lo tanto la empresa queda agradecida por su labor y desempeño puesto en el desarrollo del producto entregado.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, autorizando al interesado hacer uso del presente documento como creyere conveniente.



EMPRESA PÚBLICA
MUNICIPAL DE MOVILIDAD,
TRANSITO Y TRANSPORTE

Carlos Arizaga Toral y
Tarquino Cordero,
vía a Misicata

Teléfonos:

(593 - 7) 2854 878 / 2855694

Cuenca, Ecuador

www.emovgob.ec



Mgs. Mauricio Santiago Arpi Barsallo
Subgerente de Talento Humano EMOV EP

Cuenca, 28 de diciembre del 2020.

Información General

Periodo de Evaluación	Fecha de Inicio de ED.		Fecha Final de ED	
-----------------------	------------------------	--	-------------------	--

Identificación de Responsables de la determinación de Objetivos, Productos y/o Metas

Área:	PLANIFICACIÓN	Nombre del Cargo:	
Proceso:		Grupo Ocupacional:	
Nombres y Apellidos:		Número de Cédula:	
Área:	TALENTO HUMANO	Nombre del Cargo:	
Proceso:		Grupo Ocupacional:	
Nombres y Apellidos:		Número de Cédula:	
Área:	JEFE INMEDIATO	Nombre del Cargo:	
Proceso:		Grupo Ocupacional:	
Nombres y Apellidos:		Número de Cédula:	
Área:	Evaluada o Evaluado	Nombre del Cargo:	
Proceso:		Grupo Ocupacional:	
Nombres y Apellidos:		Número de Cédula:	

Funciones del Cargo

No	Funciones Esenciales
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Indicadores de Gestión del Puesto. Cumplimiento de Objetivos

No	Objetivos, Productos y/o Metas	Indicador	Meta Proyectada	Ponderación
1				20
2				20
3				20
4				20
5				20
Total				100

Conocimientos Aplicados para el Cumplimiento de Objetivos

No	Conocimientos Específicos	Ponderación
1		10
2		10
3		10
4		10
5		10
6		10
7		10
8		10
9		10
10		10
Total		100

Competencias Técnicas

No	Competencia	Ponderación	Comportamiento Observable
1		20	
2		20	
3		20	
4		20	
5		20	
Total		100	

**FORMATO DE INFORMACIÓN GENERAL, OBJETIVOS, PRODUCTOS y METAS**

Formulario: EMOVEP-EVAL-01

Código de Hoja: FIGOPM-ED-01

Fecha:

Pagina 2 de 2

Competencias Universales

No	Competencia	Ponderación	Comportamiento Observable
1		20	
2		20	
3		20	
4		20	
5		20	
Total		100	

Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo

No	Descripción	Ponderación	Comportamiento Observable
1		20	
2		20	
3		20	
Total		60	

Observaciones y Comentarios

--

Firmas de Aceptación de Compromisos

<i>Responsable de Planificación</i> Nombre:	<i>Responsable de Talento Humano</i> Nombre:	<i>Jefe Inmediato de Cargo</i> Nombre:	<i>Evaluado</i> Nombre:

Período de Evaluación	Fecha de Inicio de ED.		Fecha Final de ED	
Tipo de Evaluación	AUTO EVALUACIÓN		EVALUACIÓN	

Identificación de Responsables de la Evaluación del Desempeño

Evaluado, Servidor o Servidora			
Área:		Nombre del Cargo:	
Proceso:		Grupo Ocupacional:	
Nombres y Apellidos:		Número de Cédula:	
Jefe Inmediato			
Área:		Nombre del Cargo:	
Proceso:		Grupo Ocupacional:	
Nombres y Apellidos:		Número de Cédula:	

Evaluación del Desempeño
Factor 1: Indicadores de Gestión del Puesto, Cumplimiento de Objetivos

No	Objetivos, Productos y/o Metas	Ponderación	Meta Proyectada	Meta Cumplida	Puntaje Obtenido	Calidad del Objetivo, Producto y/o Meta			Oportunidad en la Obtención			
						a	b	c	a	b	c	
1		20			#iDIV/0!							
2		20			#iDIV/0!							
3		20			#iDIV/0!							
4		20			#iDIV/0!							
5		20			#iDIV/0!							
Sub Total						#iDIV/0!	0	0	0	0	0	0

Parámetros de Calificación Calidad del Objetivo Producto y/o Meta			Parámetros de Calificación de la Oportunidad en la Obtención de Objetivos, Productos y/o Metas			Observaciones
Calificación	Puntaje	Descripción	Calificación	Puntaje	Descripción	
a	2	Mala	a	2	No Entrega	
b	4	Buena	b	4	Después del Tiempo Previsto	
c	6	Excelente	c	6	En el Tiempo Previsto	

Factor 2: Conocimientos Aplicados para el Cumplimiento de los Objetivos, Productos y/o Metas

No	Conocimientos Específicos	Puntaje Obtenido			Observaciones
		a	b	c	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
Suma		0	0	0	
Sub Total		0			

Parámetros de Calificación de la Aplicación de los Conocimientos Específicos		
Calificación	Puntaje	Descripción
a	2	Insuficiente, el Colaborador no posee los Conocimientos
b	4	Regular, al Colaborador le Falta Profundizar en los Conocimientos
c	6	Bueno, el Colaborador demuestra un alto Nivel de Conocimientos

Factor 3: Competencias Técnicas

No	Competencias Técnicas	Puntaje			Comportamiento Observable
		a	b	c	
1					
2					
3					
4					
5					
Suma		0	0	0	
Sub Total		0			

Parámetros de Calificación de las Competencias Técnicas		
Calificación	Puntaje	Descripción
a	2	No Desarrollada, el Colaborador no posee dicha competencia
b	4	Medianamente Desarrollada, al Colaborador le falta desarrollar dicha competencia
c	6	Desarrollada, el colaborador posee desarrollada dicha competencia

Factor 4: Competencias Universales

No	Competencias Universales	Puntaje			Comportamiento Observable
		a	b	c	
1					
2					
3					
4					
5					
Suma		0	0	0	
Sub Total		0			

Parámetros de Calificación de las Competencias Universales

Calificación	Puntaje	Descripción
a	2	Nunca, el colaborador no demuestra la aplicación de la competencia
b	4	Frecuentemente, el colaborador continuamente demuestra la competencia
c	6	Siempre, el colaborador en todo momento demuestra la competencia

Factor 5: Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo

No	Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	Puntaje			Comportamiento Observable
		a	b	c	
1	Trabajo en Equipo				
2	Iniciativa				
3	Liderazgo				

Parámetros de Calificación de Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo

Calificación	Puntaje	Descripción
a	2	Nunca, el colaborador no demuestra actitudes de la competencia
b	4	Frecuentemente, el colaborador continuamente actitudes a la competencia
c	6	Siempre, el colaborador en todo momento demuestra actitudes a la competencia

Resultados de la Evaluación del Desempeño

Factor	Descripción	Puntaje Asignado	Puntaje Equivalente	Puntaje Obtenido	Puntaje Equivalente	Puntaje Total
1	Indicadores de Gestión de Puesto, cumplimiento de Objetivos. 60%					
	Cumplimiento de Objetivos	100	30	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
	Calidad en el Cumplimiento del Objetivo	30	15	0	0,00	
	Oportunidad en la Obtención del Objetivo	30	15	0	0,00	
2	Conocimientos Aplicados para el Cumplimiento de Objetivos. 8%					
	Conocimientos Específicos	60	8	0		0,00
3	Desarrollo de Competencias Técnicas para el Cumplimiento de los Objetivos. 8%					
	Desarrollo de las Competencias Técnicas	30	8	0		0,00
4	Aplicación de Competencias Universales para el Cumplimiento de los Objetivos. 8%					
	Competencias Universales	30	8	0		0,00
5	Trabajo en Equipo, Iniciativa, Liderazgo. 16%					
	Trabajo en Equipo	6	6	0		0
	Iniciativa	6	3	0		0,00
	Liderazgo	6	3	0		0,00
Sub Total						#¡DIV/0!
5	Cumplimiento de las Normas Internas					
	Reducción por Incumplimiento al Código Interno de Trabajo					0
Total						#¡DIV/0!

Comentarios y Observaciones sobre Desempeño Evaluado**Firmas de Responsabilidad**

Jefe Inmediato		Evaluado, Servidor o Servidora	
Nombre:		Nombre:	

Periodo de Evaluación: _____ Fecha de Inicio de ED.: _____ Fecha Final de ED.: _____

Identificación de Responsables de la Evaluación del Desempeño

Evaluado, Servidor o Servidora

Área:	Nombre del Cargo:
Proceso:	Grupo Ocupacional:
Nombres y Apellidos:	Número de Cédula:

Jefe Inmediato

Área:	Nombre del Cargo:
Proceso:	Grupo Ocupacional:
Nombres y Apellidos:	Número de Cédula:

Resultados de Evaluación del Desempeño

	Evaluación Jefe Inmediato		Auto Evaluación	
	Puntaje Obtenido	Total	Puntaje Obtenido	Total
1	Indicadores de Gestión de Puesto, cumplimiento de Objetivos. 60% (60 pts.)			
	Cumplimiento de Objetivos	30,00	0,00	0,00
	Calidad en el Cumplimiento del Objetivo	15,00		
	Oportunidad en la Obtención del Objetivo	15,00		
2	Conocimientos Aplicados para el Cumplimiento de Objetivos. 8% (8 pts.)			
	Conocimientos Específicos	8,00	0,00	0,00
3	Desarrollo de Competencias Técnicas para el Cumplimiento de los Objetivos. 8% (8 pts.)			
	Desarrollo de las Competencias Técnicas	8,00	0,00	0,00
4	Aplicación de Competencias Universales para el Cumplimiento de los Objetivos. 8% (8 pts.)			
	Competencias Universales	8,00	0,00	0,00
5	Trabajo en Equipo, Iniciativa, Liderazgo. 16% (16 pts.)			
	Trabajo en Equipo	8,00	0,00	0,00
	Iniciativa	4,00		
	Liderazgo	4,00		
	Sub Total Puntos	0,00		0,00
	Peso %, 90º	60		40
	Equivalencia	0		0
	Sub Total A+JI		0	

6 Cumplimiento de las Normas Internas

Reducción por Incumplimiento al Código Interno de Trabajo

0

Escala Cuantitativa	Escala Cualitativa	Descripción
Igual o Superior a 95	Excelente	Desempeño alto, supera los objetivos y metas programadas.
Entre 90 y 94,99	Muy Bueno	Desempeño esperado, cumple los objetivos y metas programadas.
Entre 80 y 89,99	Satisfactorio	Desempeño aceptable, mantiene el nivel de productividad admisible.
Entre 70 y 79,99	Regular	Desempeño bajo lo esperado, los resultados son menores al mínimo aceptable de productividad.
Igual o Inferior a 69,99	Insuficiente	Desempeño muy bajo a lo esperado, su productividad no permite cubrir los requerimientos del puesto y de los procesos internos.

TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

0

Escala Cuantitativa	
Escala Cualitativa	
Descripción	

Observaciones y Compromisos (retroalimentación)

Firmas de Responsabilidad

<p>Jefe Inmediato</p> <p>Nombres y Apellidos</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 30px; text-align: center; margin-top: 10px;">Firma</div>	<p>Evaluada o Evaluado</p> <p>Nombres y Apellidos</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 30px; text-align: center; margin-top: 10px;">Firma</div>
--	---