

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, SEDE ECUADOR

AREA DE GESTIÓN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**TEMA: APLICACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS 180°, EN EL ÁREA DE CONTRATOS DE LA GERENCIA DE
EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN DE EPPETROECUADOR**

FANNY AYALA MORA

2013

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 3.0 Ecuador

	Reconocimiento de créditos de la obra	 creative commons
	No comercial	
	Sin obras derivadas	

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Fanny Ayala Mora, autora de la tesis intitulada ***APLICACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 180°, EN EL ÁREA DE CONTRATOS DE LA GERENCIA DE EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN DE EPPETROECUADOR***, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Dirección de Gestión del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autora de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.

Firma:

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, SEDE ECUADOR

AREA DE GESTIÓN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**TEMA: APLICACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS 180°, EN EL ÁREA DE CONTRATOS DE LA GERENCIA DE
EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN DE EPPETROECUADOR**

FANNY AYALA MORA

2013

TUTOR

HUGO OJEDA

QUITO

Resumen

Propósitos y contenidos de la tesis.

Se diseñó un sistema de evaluación de desempeño en el caso de estudio de la Gerencia de Exploración y Producción de EPPETROECUADOR, validando la metodología por competencias con evaluación multifuente de 180°.

Dedicatoria

Este trabajo lo dedico a mi esposo Marcelo.

Tabla de Contenido	Pag. No.
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I	11
La producción petrolera	11
1.1 El petróleo en el Ecuador	11
1.2 Petroproducción	14
1.3 Gerencia de Exploración y Producción	15
1.4 Misión, Visión	18
1.5 Objetivos	18
1.6 Organigrama estructural	19
1.7 Justificación	21
1.8 Objetivos del estudio	22
1.8.1 Objetivo general	22
1.8.2 Objetivos específicos	22
CAPÍTULO II	23
La Evaluación de Desempeño	23
2.1 Definición de evaluación de desempeño	23
2.2 Objetivos y beneficios de la evaluación de desempeño	26
2.3 Métodos de evaluación de desempeño	33
2.4 Fases del proceso de gestión del desempeño	38
2.5 Comparación de métodos de evaluación	43

	Pág. No.
CAPÍTULO III	44
Diseño de la Evaluación de Desempeño por Competencias	44
3.1 Introducción a la gestión por competencias	44
3.2 Clasificación de las competencias	46
3.3 Definición de evaluación de desempeño por competencias de 180°	48
3.4 Diseño de la evaluación de desempeño	48
3.4.1 Factores de Evaluación	49
3.4.2 Tipos de Evaluadores	51
3.4.3 ¿Qué evaluamos?	51
3.4.4 ¿Cómo analizamos las conductas?	52
3.4.5 Difusión y Sensibilización	53
3.4.6 Diseño de Formulario de Evaluación	53
3.4.7 Parámetros	59
3.5 Pasos para realizar la evaluación	65
CAPÍTULO IV	66
4.1 Resultados de la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias de 180°, a los colaboradores del Área de Contratos, con la metodología de competencias.	66
Conclusiones	72
Recomendaciones	76
Bibliografía	76
Anexos	78

INTRODUCCIÓN

En la investigación que presento he pretendido identificar los diferentes tipos o métodos para evaluar el desempeño de los colaboradores.

He identificado que al aplicar las organizaciones la evaluación de desempeño al personal, conlleva varios beneficios, que favorecen el crecimiento y competitividad de la empresa, en la medida en que con los resultados, los directivos toman decisiones orientadas al mejoramiento del desempeño. ya que dentro de este proceso se considera un aspecto vital que es la retroalimentación, de manera que las partes involucradas conocerán sobre los puntos positivos y débiles del trabajador, y que como consecuencia se plantea un mejoramiento continuo, a través de planes de acción, procesos de formación y desarrollo y de retribución, que a futuro se constituirá en cumplimiento de objetivos empresariales, departamentales e individuales.

La Evaluación de Desempeño por Competencias 180°, es un método eficiente para medir el rendimiento de las personas en su entorno laboral. En la Gerencia de Exploración y Producción, no existe la cultura, ni el conocimiento, en algunos casos, para realizar evaluaciones de desempeño por competencias. Por lo tanto, considero que realizando evaluaciones periódicas y orientando y socializando al personal se llegará a la interiorización deseada.

Mi interés se centró en identificar si la Evaluación de Desempeño por Competencias 180° es la metodología adecuada para evaluar a los colaboradores de la empresa. Como bien sostiene Martha Alles, esta metodología es un esquema mediante el cual se puede evaluar al empleado por los jefes, pares, y eventualmente clientes.

Para el desarrollo de esta investigación revisé diferentes fuentes relacionadas con el tema de estudio. Clasifique los textos en función de la pertinencia y el alcance de sus contenidos.

En virtud de que la Gerencia de Exploración y Producción es una empresa petrolera, he creído interesante referirme en el primer capítulo un poco a la historia del petróleo en el Ecuador. Además, exponer la Misión, Visión y objetivos institucionales, así como su estructura.

En el segundo capítulo hago mención a los beneficios y objetivos de la evaluación de desempeño, a los métodos y fases, así como a la identificación de los diferentes métodos.

En el tercer capítulo me refiero al diseño en sí de la evaluación de desempeño, partiendo de la introducción a la gestión por competencias y su clasificación. En lo relacionado al diseño, se consideraron los factores de evaluación, los tipos de

evaluadores, qué se evalúa y cómo se analizan las conductas. Además, presento el formulario de evaluación y los respectivos parámetros.

En el capítulo cuarto presento los resultados consolidados de la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias.

Finalmente presento las conclusiones y recomendaciones concebidas durante el análisis e investigación.

Por último, presento este trabajo con la idea que abrigué hace pocos años, de dedicarme a laborar en el área de Recursos Humanos y que quizá sea un aporte para aquellas personas que decidan hacer lo propio.

Capítulo I

La producción petrolera

1.1 El petróleo en el Ecuador

La palabra Petróleo se forma de dos palabras latinas, Petra que significa (roca) y Oleum (aceite). Al inicio de la época industrial, el petróleo fue frecuentemente llamado rock oil (aceite de piedra), este nombre se origina por que las primeras afloraciones de petróleo salían por las grietas de las rocas. En su estado natural, el petróleo es de color claro blanquecino que se va transformando en un color castaño o verdoso, hasta llegar a un material asfáltico pesado, casi sólido o duro de color negro, de acuerdo a su densidad. Cadenas de carbón e hidrógeno son los componentes básicos para la formación del petróleo, porque contiene hidrógeno y carbono; y en menor cantidad, azufre, hierro, oxígeno y nitrógeno; esto depende de su procedencia.

En el Ecuador se explota petróleo en dos zonas: en la Península de Santa Elena y en la región Amazónica. El crudo del centro oriente oscila entre 15 y 20 grados API. En Santa Elena se extrae crudo de 32 grados API.

Las primeras actividades hidrocarburíferas se realizaron en la Península de Santa Elena, en el año 1878, caracterizadas por concesiones a compañías extranjeras. Se perfora el primer pozo en el año 1911, al cual

lo llamaron Ancón-1, en este año se podría decir que se iniciaron en el Ecuador las actividades de explotación de petróleo. En el año 1921, el pozo Ancón-4 produce 30 barriles diarios.

En la Amazonia la primera concesión que se realizó fue en el año 1921, a la empresa Leonard Exploration Co., por más de 50 años, una área de 25 mil kilómetros cuadrados para estudiarla, explorar y explotar, la misma que el Ecuador dio por terminada 16 años más tarde, porque la empresa se niega a pagar una deuda.

En el año 1948, la Shell devuelve al Estado parte de la concesión, señalando que no existe petróleo en la región amazónica.

En el año 1964, la Junta Militar de Gobierno otorgó al Consorcio Texaco Gulf una concesión por 40 años y en el año 1967, el pozo Lago Agrio-1 produjo 2.610 barriles diarios de petróleo.

Para el año 1970, la compañía William Brothers inició la construcción del sistema de Oleoducto Transecuatoriano, para transportar el crudo desde el Oriente hasta Balao.¹

¹ **PETROECUADOR**, Relaciones Públicas, El petróleo en el Ecuador, su historia y su importancia en la economía nacional, Quito, Ecuador

La Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE) se crea el 23 de junio de 1972, la misma que se encargaría de desarrollar actividades asignadas por la Ley de Hidrocarburos, por lo tanto, CEPE inicia sus actividades de exploración, buscando nuevos yacimientos. Para el 17 de agosto de 1972, se realiza la primera exportación de 308.238 barriles de crudo. En 1974 se construye la Refinería Esmeraldas, e inicia sus operaciones en 1977.

En 1975 se perfora el pozo 18-B Fanny, arrojando una producción diaria de 2.066 barriles.

En el año 1976, CEPE adquiere los derechos y acciones de Gulf, permitiéndole ser el accionista mayoritario con el 62.5% y se conforma el Consorcio CEPE-TEXACO.

Se crea Petroecuador en reemplazo de CEPE en el año 1989, con seis filiales, tres permanentes y tres temporales. En el mismo año la Texaco revierte al Estado el Oleoducto Transecuatoriano y la Filial temporal, Petroamazonas asume las operaciones de bombeo de crudo.²

La Corporación pasó por primera vez históricamente, a manejar todas las fases de la industria petrolera:

² Ibid, p. 21

1. **EXPLORACIÓN:** Consiste en la búsqueda de yacimientos de hidrocarburos con métodos geológicos y sísmicos.
2. **EXPLOTACIÓN:** Es la extracción del petróleo y gas del subsuelo, mediante perforación de pozos y construcción de la infraestructura para su transporte y almacenamiento, en los campos petroleros.
3. **ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE DE CRUDO Y DERIVADOS:** Constituyen los sistemas de oleoductos, tanques y poliductos, que sirven para transportar y almacenamiento de crudo y derivados, del lugar de producción a otro de consumo.
4. **REFINACIÓN:** Es la fase donde las refinerías transforman el crudo, en combustibles dándoles valor agregado y satisfaciendo las necesidades internas de energéticos.

1.2 Petroproducción

De acuerdo al Art. 2 de su Ley Constitutiva "PETROECUADOR tiene por objeto el desarrollo de las actividades que le asigna la Ley de Hidrocarburos, en todas las fases de la industria petrolera, lo cual estará orientado a la óptima utilización de los hidrocarburos, que pertenecen al patrimonio inalienable e imprescriptible del Estado, para el desarrollo económico y social del país, de acuerdo con la política nacional de

hidrocarburos establecida por el Presidente de la República, incluyendo la investigación científica y la generación y transferencia tecnológica”³

El “Reglamento Sustitutivo al Reglamento General a la Ley Especial de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador (PETROECUADOR) y sus Empresas Filiales”, expedido por el Presidente de la República, en cuanto a la Empresa Filial Petroproducción dice lo siguiente:

“La Empresa Estatal de Exploración y Producción de Petróleos del Ecuador “PETROPRODUCCIÓN”, tiene como objeto la exploración de las cuencas sedimentarias y la operación de los campos hidrocarburíferos en el territorio ecuatoriano, que incluye la explotación y el transporte de petróleo crudo y gas hasta los tanques principales de almacenamiento, con excepción de las áreas y los campos que se encuentran bajo contratos de participación, de prestación de servicios para exploración y explotación de hidrocarburíferos que en el futuro fueren designados para este efecto”⁴

1.3 Gerencia de Exploración y Producción

La Gerencia de Exploración y Producción, asumió las actividades y responsabilidades de la ex PETROPRODUCCIÓN, empresa Filial de

³ JAQUELINE, Silva de Martínez. *Rol jurídico y político del Estado ecuatoriano en el desarrollo del sector hidrocarburífero operado por Petroecuador*, Quito, Ecuador, 2005

⁴ Ibid, p. 28 y 29

PETROECUADOR, en la nueva estructura de la empresa pública se determinan las áreas que debe atender, siendo estos los mismos que pertenecían a PETROPRODUCCIÓN.

La Gerencia de Exploración y Producción operaba básicamente en el Oriente del Ecuador en las provincias de Sucumbíos y Orellana, en una área aproximada de 5000 km² y divide su operación en cinco áreas: Lago Agrio, Shushufindi, Sacha, Libertador y Auca. Está domiciliada por Ley en la ciudad de Quito, donde opera la parte técnico-administrativa.⁵

LAGO AGRIO

Ubicado En la provincia de Sucumbios. Con los campos: Lago Agrio, Charapa y Guanta.

LIBERTADOR

Ubicado en la provincia de Sucumbios, mantiene los campos: Libertador, Atacapi, Parahuaco, Víctor Hugo Ruales, Sahuari, Cuyabeno, Frontera, Tetete, Shushuqui, huara, Pichincha, Secoya, Singué, Peña Blanca y Ocano.

SACHA

Ubicado en la provincia de Orellana. Posee los campos: Sacha, Pucuna, Payamino, Paraíso, Biguno, Huachi, Mauro Dávalos, Cordero, Coca.

⁵ Ibid

SHUSHUFINDI

Ubicado en la provincia de Sucumbios. Posee los campos: Shushifindi, Aguarico, Limoncocha.

AUCA

Ubicado en las provincias de Napo, Orellana y Pastaza. Posee los campos: Auca, Cononaco, Culebra, Armadillo, Yuca, Yulebra, Anaconda, Palanda, Pindo, Auca Este, Tiguino, Yuca Sur 1

En el año 2007, el petróleo significó para el país el 46,09% del Presupuesto General del Estado y es el eje sobre el que se asientan programas económicos que buscan el desarrollo del país.⁶

Petroecuador y sus empresas Filiales, es la empresa más grande del país. En el año 2008 realizó una contribución grande como sustento del Presupuesto Nacional del Estado. Entregó al Ministerio de Economía y Finanzas un monto aproximado de US\$7.750 millones de dólares, como resultado de las actividades de producción, refinación, transporte y comercialización de crudo y derivados.⁷

⁶ REPSOL YPF y PETROECUADOR. *El Petróleo*, Quito, Ecuador, 2007

⁷ PETROECUADOR, Revista No. 12. *Petróleo Actualidad*, Quito, Ecuador, 2009

1.4 Misión

“Realizar la exploración y explotación de los hidrocarburos de manera sustentable, en armonía con los recursos socio-ambientales, para contribuir al desarrollo económico y al progreso social del Ecuador.”⁸

Visión

“Mantener y proyectar nuestro liderazgo en el país como la Primera Empresa de Exploración y Explotación de Hidrocarburos y posicionarnos entre las cinco primeras empresas petroleras estatales de Latinoamérica.”⁹

1.5 Objetivos:

Incrementar el volumen de reservas de crudo del país, principalmente en las áreas que se encuentran bajo la responsabilidad directa, de la Empresa Estatal.

Potenciar e incrementar los volúmenes de producción de petróleo a través de la asignación de recursos financieros suficientes para la perforación direccional y vertical, el mantenimiento de campos y la incorporación a la producción nacional de los nuevos campos descubiertos.

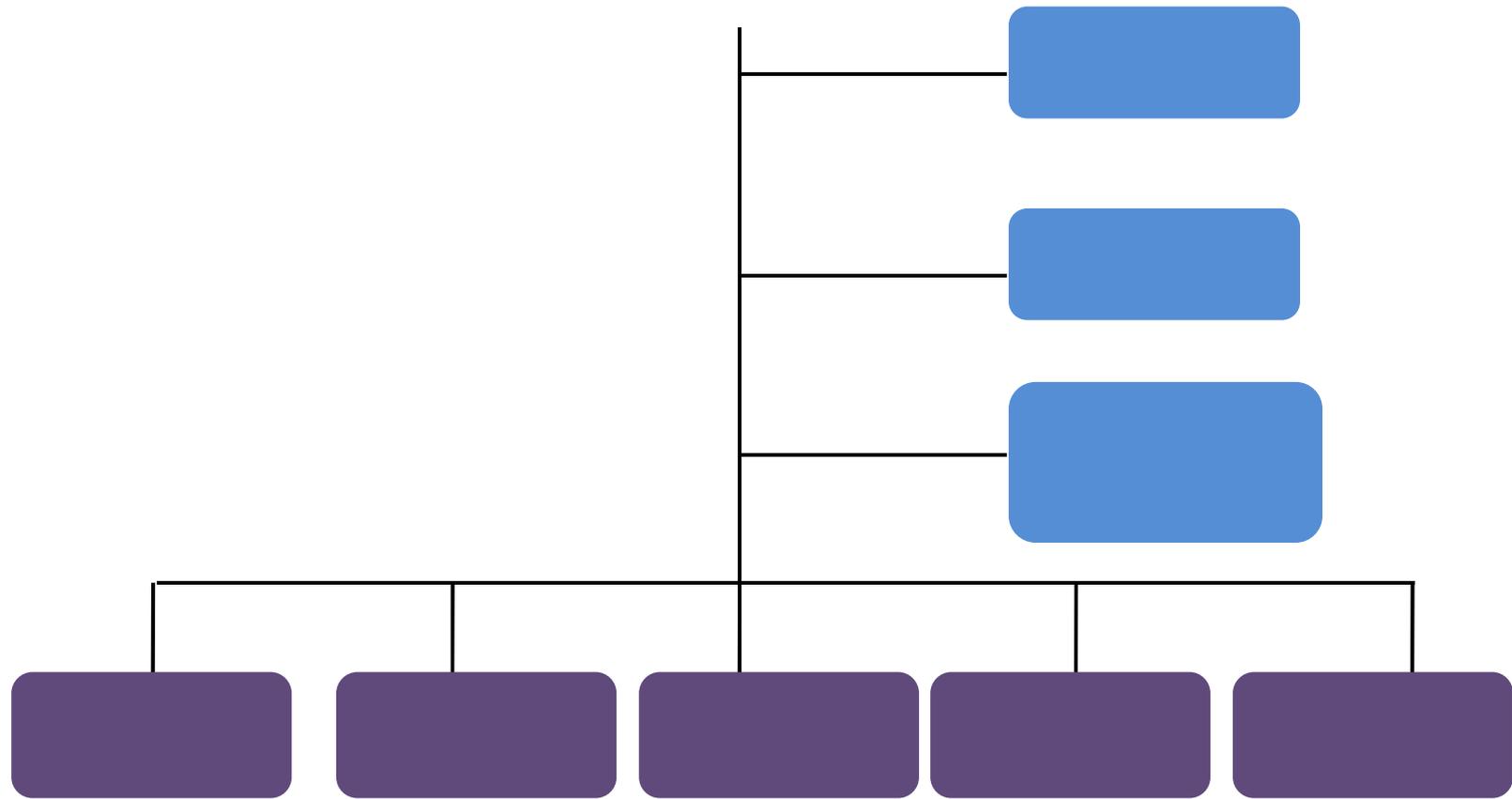
Explorar y explotar hidrocarburos en las áreas asignadas por el Estado, de manera sustentable y orientada a la preservación del medio ambiente.¹⁰

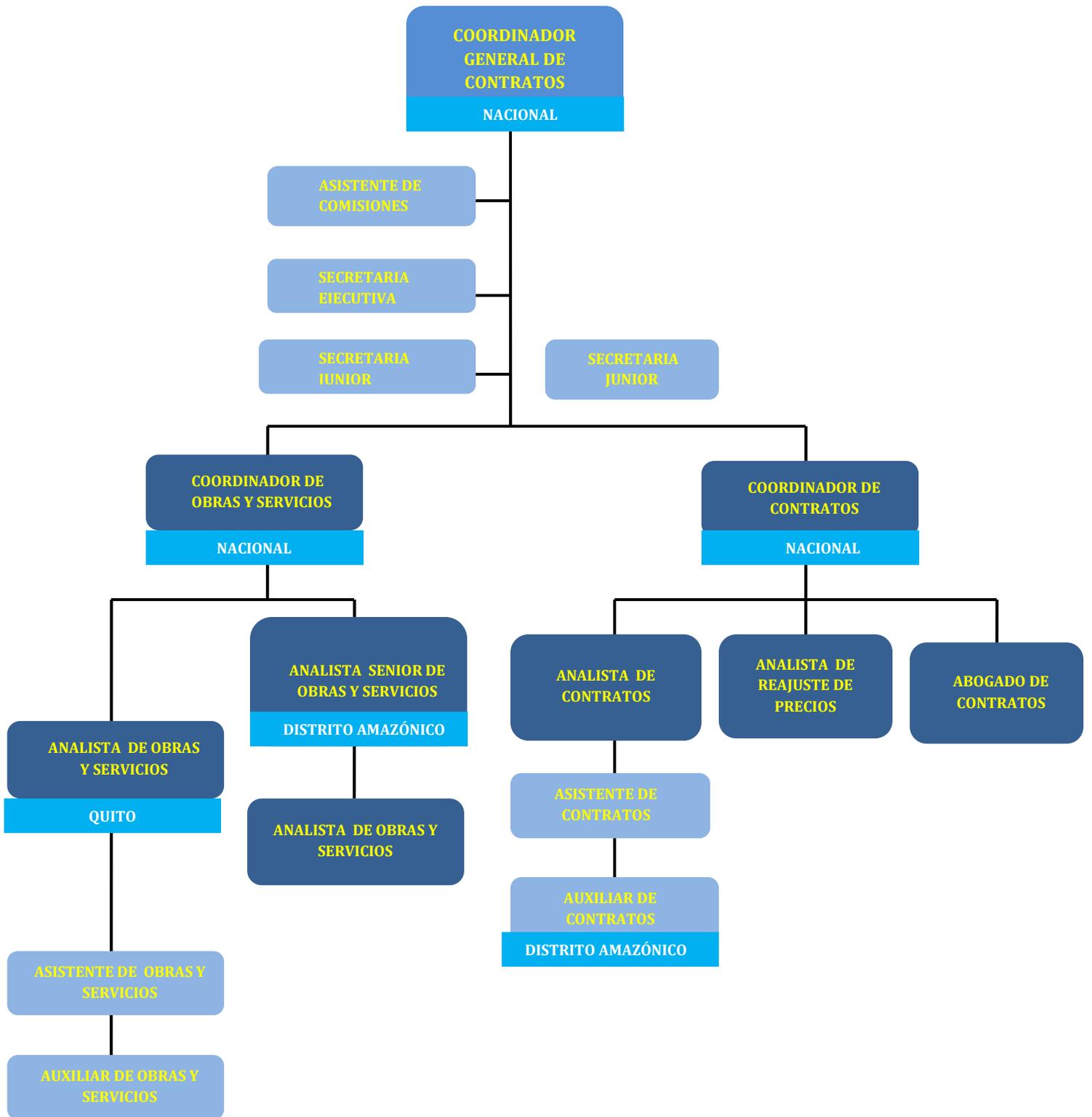
⁸ PETROPRODUCCION, Relaciones Públicas. *Plan Operativo Petroproducción, 2006*, Quito, Ecuador

⁹ Ibid, p. 2

¹⁰ Ibid, p. 4 y 6

1.6 Organigrama Estructural





1.7 Justificación

En la investigación que desarrollaré pretenderé identificar los diferentes tipos para evaluar el desempeño de los colaboradores. Además, sustentar que la aplicación de la evaluación de desempeño al personal, conlleva varios beneficios, que favorecen el crecimiento y competitividad de la empresa, en la medida en que con los resultados, los directivos toman decisiones orientadas al mejoramiento del desempeño, ya que dentro de este proceso se considera un aspecto vital que es la retroalimentación, de manera que las partes involucradas conocerán sobre los puntos positivos y débiles del trabajador, y que como consecuencia se plantea un mejoramiento continuo, a través de planes de acción, procesos de formación y desarrollo y de retribución, que a futuro se constituirá en cumplimiento de objetivos empresariales, departamentales e individuales.

Me atrevería a decir que este trabajo de investigación, podría considerarse como un aporte a la comunidad universitaria, como material de consulta para futuras investigaciones sobre el tema que nos ocupa.

1.8 Objetivos del Estudio

1.8.1 Objetivo General

Determinar y aplicar el sistema de Evaluación de Desempeño a un grupo de colaboradores del Area de Contratos de la Gerencia de Exploración y Producción de EPPETROECUADOR, en base al análisis de los marcos metodológicos y conceptuales de evaluación del desempeño.

1.8.2 Objetivos Específicos

- Definir un marco situacional y referencial de la Gerencia de Exploración y Producción de EPPETROECUADOR.
- Analizar el marco conceptual y metodológico de los sistemas de evaluación del desempeño.
- Determinar el sistema de Evaluación de Desempeño para los Perfiles de cada uno de los puestos del área de Contratos.
- Aplicación de ejercicio piloto de evaluación a colaboradores del área de Contratos.
- Análisis de resultados obtenidos.

CAPÍTULO II

La Evaluación de Desempeño

2.1 Definición de evaluación de desempeño

Hace varios años, sin poder determinar con precisión cuántos, la evaluación de desempeño del empleado se la realizaba en forma rutinaria, (de lo cual puedo dar fe). Se evaluaba por factores y se utilizaba el mismo formato para todos los trabajadores, sin considerar el cargo que desempeñaba. En la actualidad, esta práctica ha ido cambiando y la evaluación de desempeño se la aplica de varias formas, más adelante hablaré de los métodos que se utilizan para el efecto.

En una organización, como es lógico, no todas las personas son iguales, el comportamiento y los resultados varían. Las diferencias son en cuanto a capacidad, inteligencia, formación académica, iniciativa y ante todo y sobre todo, la actitud, pilar fundamental para obtener buenos resultados en la organización. Más adelante me referiré a la motivación del individuo, que quizá tiene relación con la actitud.

Se entendería que existen ciertas características o factores que siendo fundamentales para el desarrollo de una empresa, sin embargo, se presentan con distinta intensidad en los empleados, por lo tanto, a través de un análisis de evaluación de desempeño se podría conocer el nivel de desempeño en el que se encuentra el trabajador.

Dolan, Valle, Jackson y Schuler¹¹, ya mencionan que si bien los trabajadores pueden conocer que están rindiendo de forma adecuada, sin embargo, la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados que se relacionan con su trabajo, de tal manera que se pueda conocer en qué grado el empleado es productivo y si es posible mejorar su rendimiento.

Chiavenato¹² considera que la Evaluación de Desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada uno de los trabajadores, relacionadas obviamente con las actividades que realiza, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo. Además, ésta sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y ante todo analizar cual es el aporte que el colaborador presta a la empresa. En la evaluación participa el evaluado y su superior, a través del cual se puede identificar problemas de supervisión, de adecuación de la persona al cargo, de falta de capacitación y por lo tanto, establecer los mecanismos idóneos y aplicar los programas necesarios para corregir los problemas encontrados y de esta manera se espera mejorar la calidad del trabajo, y por ende, mejorar la productividad de la organización.

¹¹ SIMON L. Dolan, RAMÓN Valle Cabrera, SUSAN E. Jackson y RANDALL S. Schluler. *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid, Mac Graw Hill, 2007

¹² IDALBERTO, Chiavenato. *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill, 2004.

“La evaluación de desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.”¹³

La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.”¹⁴

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.”¹⁵

¹³ George T. Milkovich y Jhon W. Boudreau. Human Resource Management, Nueva York, Richard D. Irwin, 1994, p. 165. Citado por **IDALBERTO**, Chiavenato. Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw Hill, 2004.

¹⁴ Samuel C. Certo. Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment, Boston, Allyn & Bacon, 1994, p. 280. Citado por **IDALBERTO**, Chiavenato. Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw Hill, 2004.

¹⁵ Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy. Managing Human Resources, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, p. 256. Citado por **IDALBERTO**, Chiavenato. Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw Hill, 2004.

2.2 Objetivos y beneficios de la evaluación de desempeño

En realidad la Evaluación de Desempeño es un tema que siempre ha despertado diversas reacciones, favorables por un lado, y desfavorables por otro. Me atrevería afirmar que no se ha incursionado lo suficiente, de manera tal, que se pueda verificar en forma científica, sobre sus efectos. En todo caso, considero que la Evaluación de Desempeño no puede, ni debería reducirse a un simple juicio apresurado del jefe de turno, sobre el desempeño de sus subordinados; por el contrario, debe ser un análisis del por qué del comportamiento y desempeño, conjuntamente con el empleado, de manera tal, que se identifiquen las causas y plantear acuerdos a ser cumplidos a futuro.

La Evaluación, hasta cierto punto debería tener un lado más humano, no únicamente ser orientada para obtener datos, sino más bien lograr que el individuo se motive, que llegue a una satisfacción laboral y en sí se determine su desarrollo personal, se elabore un plan de acción individual, con la idea de un mejoramiento continuo. Si se trabaja conjuntamente con el empleado sobre el tema, ellos, con conocimiento de causa, y conscientes de sus habilidades y de sus debilidades, estarían en condiciones de aportar para el cumplimiento de objetivos tanto personales, cuanto empresariales.

La Evaluación de Desempeño intenta conseguir varios objetivos, según Chiavenato¹⁶, entre ellos se mencionan:

- Adecuación del individuo al cargo.
- Capacitación.
- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación de información al individuo evaluado.
- Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencia, licencias, etc.

Resumiendo, los objetivos de la Evaluación de Desempeño, permiten las condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.

¹⁶ IDALBERTO, Chiavenato. *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill, 2004.

Por otro lado, permite el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.

Por último, ofrece oportunidades de crecimiento y condiciones e efectiva participación todos los miembros de la organización, considerando por una parte los objetivos organizaciones, y por otra, los objetivos individuales.

Con relación a los beneficios, de hecho que existe, claro está, siempre y cuando la evaluación se la plantee y elabore de la manera correcta y sobre todo que ésta sea imparcial. Me permito aseverar este último punto, ya que en el día a día del trabajo he podido identificar que existen jefes que evalúan bajo criterios personales, más no profesionales, entre ellos, porque es su amigo, o por otro lado porque no es de su agrado, entonces encuentran el momento para beneficiar o causar daño al empleado.

Según Chiavenato¹⁷ los beneficiarios de la evaluación son los jefes, los subordinados y la organización.

¹⁷ Ibid, p. 365

Beneficios para el Jefe: Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el subordinado: Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.

Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.).

Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

Beneficios para la organización: Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.

Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler¹⁸, la Evaluación de Desempeño está vinculada a varias actividades relacionadas con la Gestión de recursos humanos, el mismo que me permito señalar en el siguiente cuadro:

¹⁸ SIMÓN L. Dolan, RAMÓN Valle Cabrera, SUSAN E. Jackson y RANDALL S. Schluler. *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid, Mac Graw Hill, 2007

**RELACIONES, PROCESOS E INFLUENCIAS EN LA EVALUACIÓN DEL
RENDIMIENTO DEL EMPLEADO**



Fuente: Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schluler, *La Gestión de los Recursos Humanos*

El análisis del puesto es vital para la evaluación de desempeño. Si no se realiza un análisis adecuado y con criterio técnico del puesto de trabajo, la evaluación puede verse afectada.

Con relación a la selección de los empleados es importante, ya que luego de la evaluación se identificarán a los empleados en el puesto de trabajo que rindan en forma adecuada.

Si es política de la empresa, luego de la evaluación, se podría aplicar retribuciones económicas. Se podría revisar tanto los niveles, cuanto los incrementos salariales.

Es necesario conocer a través de la evaluación, el nivel de rendimiento en el que se encuentra el empleado, para luego de lo cual ofrecerle capacitación y programas de formación para el mejor desempeño en sus funciones. Inclusive, la evaluación serviría al empleado para que realice un análisis, que a pesar de que tiene la formación académica, no puede rendir satisfactoriamente en su puesto de trabajo, tendría una oportunidad de solicitar un cambio de puesto, lógicamente si cumple con el perfil del puesto.

2.3 Métodos de evaluación de desempeño

Existen varios métodos para realizar la Evaluación de Desempeño, según Dessler¹⁹, entre ellos tenemos: Escala gráfica de calificaciones, clasificación alterna, comparación por pares, distribución forzada, incidentes críticos, escalas de estimación ancladas a conductas, administración por objetivos (APO).

En el método de Escala Gráfica de calificaciones se enumera una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas. Luego para evaluar al empleado se elige la calificación que describe mejor su grado de desempeño en cada una de las características.

En el método de clasificación alterna se ordena a los empleados, desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo el más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos.

En el método de comparación por pares, se clasifica a los empleados haciendo una gráfica de todos los pares posibles y se señala cuál de los dos empleados es el mejor del par, para cada una de las características.

¹⁹ GARY, Dessler. *Administración de Personal*. Octava Edición. Pearson Educación. México, 2001.

En el método de la distribución forzada, es como clasificar usando una curva, es decir, se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías de desempeño.

En el método del incidente crítico el jefe observa las conductas deseables o indeseables de cada uno de sus subordinados. Luego se reúnen y analizan su desempeño.

En el método de escalas de estimación ancladas a conductas se combinan las narraciones de los incidentes críticos y las estimaciones cuantificadas, anclando una escala cuantificada con ejemplos narrativos específicos de desempeño bueno y deficiente.

El método APO, implica establecer metas mensurables específicas con cada uno de los empleados, para luego, en forma periódica revisar su avance y logro.

Por otro lado hay autores como Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler²⁰ hablan sobre los diferentes métodos y enfoques para evaluar, que los dividen en 3 categorías: 1) Enfoques comparativos o referidos a normas. 2) Enfoques conductuales y 3) Enfoques sobre resultados.

²⁰ DOLAN S. L., VALLE Cabrera R., JACKSON S. E., SCHULER R. S. *La gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (Tercera Edición). Madrid: McGraw Hill, 2007.

Los enfoques comparativos o referidos a normas a los que hacen mención Dolan, Valle Cabrera, Jackson, Schuler, tienen relación con la clasificación directa, alternada, comparación por pares, distribución forzosa.

La clasificación directa hace referencia a que el superior prepara una lista de sus subordinados, ordenándolos del mejor al peor. También se los puede clasificar en relación a criterios como la asistencia, el historial de cumplimiento de plazos, calidad de informes, etc., esto siempre y cuando la empresa sea pequeña.

La clasificación alternada consiste en poner al inicio de la lista al mejor subordinado y al final al peor, luego el superior elige de entre los subordinados al mejor y al peor. El último puesto que se rellena es el que queda en la mitad de la lista.

El método de comparación por pares se refiere a que se debe comparar a cada persona evaluada con cada uno de las otras personas evaluadas, en una única medida, para de esta forma determinar quien es el mejor.

El método de distribución forzosa se creó en virtud de que se generaban inconvenientes con los métodos de clasificación, ya que en todos se asignaba al evaluado un puesto, pero no se establecían grados de rendimiento entre ellos. Se lo determina forzosa porque el superior debe asignar únicamente una determinada proporción de subordinados a cada una de las categorías fijadas para cada factor.

Con los enfoques conductuales se evalúa el rendimiento de cada persona independientemente, en función de criterios determinados. Para aquello se pueden utilizar ensayos narrativos, escalas convencionales de valoración, incidentes críticos, listas ponderadas.

A través de los ensayos narrativos el evaluador describe los puntos fuertes y débiles del evaluado y se sugiere alternativas para mejorar su rendimiento. Este método únicamente proporciona datos cualitativos.

Las escalas convencionales de valoración, son las formas más utilizadas para la evaluación, varían en el número de dimensiones que se mide. En varios formularios convencionales incorporan indicadores de resultados, como cantidad y calidad del rendimiento. En virtud de que a través de este método se obtienen resultados cuantitativos, se pueden hacer comparaciones entre las personas evaluadas y los diferentes departamentos. Sin embargo, este método establece un conjunto de rasgos o criterios distintos y permite al evaluador la posibilidad de marcar una única opción, es decir, de calificar el grado en que se posee ese rasgo como alto, muy alto, bajo. A través de este método no se le indica al subordinado cómo mejorar, y no resulta útil para las necesidades de su desarrollo.

A través del método de incidentes críticos el evaluador observa y registra lo que hacen los subordinados de forma eficaz o ineficaz en la realización de determinado trabajo. La ventaja de este método es que el evaluador

cuando realiza la retroalimentación, se basa en una conducta concreta y no en rasgos personales.

Luego de que se tienen varios sucesos críticos de varios jefes, éstos se pueden utilizar para realizar las listas ponderadas de sucesos. El evaluador marca los sucesos de cada subordinado, colocando la frecuencia de respuesta, como por ejemplo, siempre, a menudo, poca frecuencia. Con este método es difícil realizar la retroalimentación, ya que el evaluador desconoce la importancia relativa de cada suceso.

Los enfoques sobre resultados se centran en los productos del trabajo. Existen cuatro formatos, la dirección por objetivos, las medidas de rendimiento, y los historiales de logros.

La dirección por objetivos es el método más difundido que se utiliza para la evaluación a los gerentes. Este es el más aceptado, ya que permite alcanzar una gran congruencia entre los objetivos de la empresa y de los empleados.

El enfoque de las medidas de rendimiento, tiene alguna similitud con el anterior enfoque, sin embargo, éste se centra más en el uso de medidas directas del rendimiento y se suele aplicar a empleados que no son de gerencia. Las medidas y los objetivos deben ser concretos, con plazos, medibles y vinculados a los objetivos de la empresa.

El enfoque de historiales de logros se lo utiliza para aquellos que no se puede redactar patrones de medida en su trabajo, debido a que cada día

es diferente. El trabajador registra sus logros relacionados con su trabajo y el supervisor los comprueba. Luego un equipo de expertos externos los evalúa.

2.4 Fases del proceso de gestión del desempeño

Según Martha Alles²¹ existen tres pasos claves para en la evaluación de desempeño: 1) Definición del puesto, para aquello, el jefe y el subordinado deben estar de acuerdo en las responsabilidades que el mismo conlleva y que realmente conozca lo que comprende su puesto. 2) Una vez que se haya definido el puesto, se debe evaluar al colaborador, en función de ese puesto, considerando las competencias, como es lógico. 3) Proporcionar la retroalimentación al colaborador, es de vital importancia, como lo mencionaré más adelante.

Dentro del proceso Alles sostiene que en la etapa inicial se deben fijar los objetivos relacionados, desde luego, con los requerimientos principales del puesto. Además, considera que durante el año se deben realizar reuniones con los involucrados, con la finalidad de realizar una revisión de los avances de los objetivos. Por último, y como ya lo mencioné, hace hincapié en la retroalimentación.

²¹ MARTHA, Alles. *Desempeño por competencias, Evaluación de 360º*. Granica. Buenos Aires, 2011

HayGroup²² considera que la evaluación de desempeño es un proceso de mejora continua de la gestión y eficiencia de la empresa y la base se encuentra en la comunicación integradora y en la evaluación permanente de cumplimiento de objetivos. Por lo tanto, habla de tres fases, en la primera se establecen objetivos, fijados conjuntamente con el empleado y el jefe, acordes a las funciones del puesto. Hace referencia a los objetivos cuantitativos y cualitativos, los mismos que deben ser planteados considerando la Misión de la organización. En la segunda fase se realiza el seguimiento y apoyo, para lo cual se coordinarán reuniones para intercambiar ideas sobre el avance de los objetivos; por último, la revisión, que sería el feedback con el colaborador, el mismo que debe consistir en un diálogo fluido, constructivo y sobre todo basado en evidencias.

La retroalimentación

La retroalimentación es de vital importancia, tanto es así, que si no se la aplica, la Evaluación de Desempeño, no tendría razón de ser.

Según Aubrey²³ la retroalimentación es la información acerca del desempeño que le permite a un individuo identificar factores a mejorar y generar por si mismo cambios en su desempeño. Además, considera que es necesaria, pero no suficiente para que se suscite un cambio en el

²² HAYGROUP. *Factbook, Recursos Humanos*. Aranzadi, 2006

²³ DANIELS, Aubrey, *Gerencia del Desempeño*. Mc Graw Hill, 1993

desempeño, para aquello se debe combinar la retroalimentación con el esfuerzo positivo, es decir, reconocer los puntos positivos de su desempeño. En la retroalimentación se debe partir del hecho de que la información que esta ofrece contenga los comportamientos que deben cambiarse o mantenerse, de lo contrario perdería su carácter de retroalimentación.

Por otro lado, Nash²⁴ señala “la evaluación del desempeño es básicamente un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso que han alcanzado con respecto a las metas fijadas. Cuando un gerente fija metas, evalúa el desempeño y da retroalimentación, está proporcionándoles a sus empleados una estructura, la cual tiene relación con el incremento de la productividad.”

La motivación al logro es un aspecto que interviene en el proceso de fijación de metas. Nash considera que cuanto mayor sea la necesidad de alcanzar el éxito, mejores serán los resultados de este proceso. Las personas con una alta necesidad de logro piensan que las organizaciones están constituidas por individuos con unidad de pensamiento y con una gran necesidad al logro.

Por otro lado Dressler²⁵ a la retroalimentación la denomina la entrevista de Evaluación, mediante la cual el jefe y el subordinado hacen planes

²⁴ MICHAEL, Nash, *Cómo incrementar la productividad del recursos humano*. Ed. Norma. 1988

²⁵ GARY, Dessler, *Administración de Personal*. Octava Edición. Pearson Educación. México, 2001.

para remediar las deficiencias y para reforzar los puntos fuertes. Existen tres tipos de entrevistas de evaluación, cada una con sus propios objetivos, estas son: 1. El desempeño es satisfactorio: Merece un ascenso. Por lo tanto, se deben hacer planes para su desarrollo. 2. Satisfactorio: No merece un ascenso. Se debe mantener el desempeño y 3. Insatisfactorio: Debe corregirse. Hacer planes para corregir.

Retomando el punto de vista de Dressler, él recomienda que los jefes que van a dar la retroalimentación, deben revisar la descripción del puesto de la persona y compararla con el desempeño del empleado. En este punto, considero que es importante el análisis concienzudo e imparcial por parte del jefe, ya que de ello se desprenderá el respectivo plan de acción, necesario para el desarrollo del empleado.

Dressler nos recuerda que durante la entrevista se debe ser directo y concreto, hacer relación por ejemplo a los atrasos, productividad, material utilizado, costos comparados con presupuestos, etc.

No hacer comentarios personales, por ejemplo, tardó demasiado en realizar determinado trabajo. Se debe comparar versus la norma, es decir, estos informes normalmente están listos en 10 días. Tampoco se debe comparar con el desempeño de otro empleado.

Se debe estimular a que la otra persona hable. Debe escuchar lo que está diciendo la otra persona y hacer preguntas como, ¿Qué considera usted?. ¿Cuál es su opinión?. ¿Qué podríamos hacer.?

Debemos estar seguros de que la persona al terminar la entrevista conozca exactamente qué está haciendo bien y qué está haciendo mal. Se debe elaborar un plan de acción que contenga los pasos y los resultados esperados, éste debe estar consensuado con el empleado.

Por otro lado, para asegurarse de que la entrevista nos lleve a un mejor desempeño, Dressler²⁶ considera que depende de tres factores: 1) Que no se sientan amenazados durante la entrevista. 2) Que tengan la oportunidad de presentar sus ideas y opiniones y que influyan en el curso de la entrevista, y 3) Que un supervisor constructivo y solidario realice la entrevista.

Adicionalmente, el objetivo que se persigue es que mejore el desempeño a futuro, por lo tanto, es importante que se aclaren los problemas relacionados con el trabajo con la persona evaluada y establecer objetivos y metas mensurables, un plan de acción.

²⁶ GARY, Dessler, *Administración de Personal*. Octava Edición. Pearson Educación. México, 2001

2.5 Comparación de métodos de evaluación

MÉTODOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Método de características	De fácil y rápido diseño y por lo tanto de menor coste. Fáciles de usar	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Métodos de comportamiento	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
Métodos de resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

Fuente: MARTHA, Alles. *Desempeño por competencias, Evaluación de 360º*.

MÉTODOS BASADOS EN CARACTERÍSTICAS			
CONCEPTO	VENTAJA	DESVENTAJA	MÉTODOS
Se mide hasta que punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo, que la empresa considera importantes en este momento o a futuro.	Sencillas o fáciles de administrar.	Si el listado de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede ser subjetivo.	-Escalas gráficas de calificación. -Escalas mixtas. -Distribución forzada.

MÉTODOS BASADOS EN EL COMPORTAMIENTO			
CONCEPTO	VENTAJA	DESVENTAJA	MÉTODOS
Permite al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Se describe de manera específica qué acciones deberían o no exhibirse en el puesto	Proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.		-Incidentes críticos. -Evaluación por comportamiento observables-competencias.

MÉTODOS BASADOS EN RESULTADOS			
CONCEPTO	VENTAJA	DESVENTAJA	MÉTODOS
Evalúa los logros de los empleados, los resultados de su trabajo.	Son más objetivos y otorgan más autoridad a los empleados. Está menos abierta al sesgo.		-Mediciones de productividad. -Administración por objetivos.

CAPÍTULO III

Diseño de la Evaluación de Desempeño por Competencias

3.1 Introducción a la gestión por competencias

A medida que las empresas crecen se encuentran quizá con la necesidad de aplicar diferentes técnicas de gestión y de esta forma determinar en qué estado se encuentra la empresa y hacia dónde quieren llegar. Las organizaciones se plantean metas, retos sean estos de producción,

comercialización, financieros, etc., etc. La pregunta es, ¿quién hace posible todo esto.? La respuesta es lógicamente, las personas que conforman la organización. Ellas, con sus conocimientos, habilidades y destrezas, son las que logran los objetivos y estrategias fijadas por las empresas. Por lo expuesto, parecería ser que las organizaciones están preocupadas de potencializar las características de sus colaboradores, en función de sus puestos y actividades. Para ello, se implantan modelos de gestión, orientados al análisis de conductas observables, es decir a las competencias de las personas. ¿Qué es lo que las empresas persiguen.? Crear equipos sólidos de trabajo, aprovechando los conocimientos de sus integrantes, a esto se podría denominar una gestión por competencias.

El objetivo de la gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de gerenciar la empresa, con el fin de gestionar el recurso humano de una manera más eficiente.

Frente a lo expuesto, y conscientes de que son las personas la clave en las organizaciones, se debe conocer las competencias que cada uno de los puestos requiere y las que cada persona las posee.

Según Spencer y Spencer, citado por Martha Alles²⁷, “competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente

²⁷ MARTHA, Alles. *Gestión por Competencias. El Diccionario*. Granica. Buenos Aires, 2007

relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.”

Para Martha Alles²⁸ para la implantación del modelo de competencias en una empresa es primordial la participación de las altas autoridades de la empresa. El modelo de competencias se basa en la misión, visión, valores y estrategia de la empresa. Se realizan talleres con los directivos, se definen las competencias cardinales y específicas, se crea el diccionario de competencias y comportamientos y se levantan los descriptivos de puestos por competencias.

3.2 Clasificación de las competencias

Cuando en la empresa se hablaba ya sobre una gestión de modelo por competencias, comencé a consultar sobre este tema y encontré que varios autores las clasificaban y denominaban de diferente manera. Según Spencer y Spencer, citado por Martha Alles²⁹ las clasifica de la siguiente forma:

- ✓ Motivación
- ✓ Características
- ✓ Concepto propio o concepto de uno mismo
- ✓ Conocimiento

²⁸ Ibid

²⁹ Ibid

✓ Habilidad

Spencer y Spencer, citado por Martha Alles, introduce el modelo del Iceberg, donde divide las competencias en dos grupos, las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos y las menos fáciles de detectar, concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.



Fuente: Martha, Alles. *Gestión por Competencias. El Diccionario.*

Por otro lado, Claude Levy-Leboyer, citado por Martha Alles³⁰ resume el tema de las competencias de la siguiente forma:

- Son comportamientos, algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada.

³⁰ Ibid

- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican integralmente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.
- Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas.

3.3 Definición de evaluación de desempeño por competencias de 180°

Según Martha Alles³¹ la evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. La puesta en práctica de esta herramienta implica el compromiso de todos los empleados. Por otro lado, Alles considera que un sistema de evaluación 180° requiere de varios años de aplicación sistemática para que tanto la empresa como los colaboradores obtengan beneficios mutuos.

3.4 Diseño de la evaluación de desempeño

Considerando que es importante y necesario realizar la evaluación de desempeño en la empresa. Existió la decisión, apoyo y compromiso por parte de las altas autoridades para ejecutarla, para el efecto,

³¹ MARTHA, Alles. *Desempeño por competencias, Evaluación de 360°*. Granica. Buenos Aires, 2011

EPPetroecuador diseñó su propia herramienta técnica, creando las competencias a evaluar, congruente con las estrategias del negocio.

Basados en el levantamiento de información de cada puesto de trabajo y a través de talleres personalizados se obtuvieron las Competencias, las mismas que son: Gestión, Específicas y de Comportamiento.

3.4.1 Factores de Evaluación

Dentro del desarrollo de una metodología del Modelo de Competencias propio para Petroecuador se identificaron 4 esquemas, que se inició con el ordenamiento de las competencias según su condición de: valores, habilidades, destrezas y conocimientos.

VALORES

HABILIDADES

DESTREZAS

CONOCIMIENTOS

Las competencias Organizacionales deben estar inmersas en cada uno de los grupos ocupacionales de la Estructura de Petroecuador y en los niveles correspondientes.

Para las competencias de Comportamiento, Gestión y Técnicas que describen conductas o comportamientos observables, se han definido tres niveles de profundidad, asignados conforme el requerimiento, complejidad

y jerarquía de los grupos ocupacionales y del perfil del puesto, los cuales se clasifican en: Desarrollado, En Desarrollo y Por Desarrollar.

3.4.2 Tipos de Evaluadores

Superior inmediato: Se refiere al “jefe” o cabeza inmediato del empleado(a), de la unidad de trabajo. Tiene como responsabilidad la planificación y evaluación de los planes de trabajo. Su papel es velar por el desarrollo de las competencias de sus colaboradores, a fin de que el personal esté preparado para asumir con éxito sus responsabilidades. En conjunto con su colaborador(a) definen el nivel de desempeño deseado, llevan a cabo el seguimiento de resultados y establecen el nivel de desempeño logrado.

Pares Funcionales: Este tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo grupo ocupacional, ya sea que realicen las mismas actividades o que realicen tareas complementarias de procesos comunes.

Autoevaluación: Es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización.

3.4.3 ¿Qué evaluamos?

En la evaluación comparamos:

- Descripción de la conducta según lo requerido para el puesto.
- Conducta observada durante el período de tiempo evaluado.
- Las actividades esenciales del puesto.

3.4.4 ¿Cómo analizamos las conductas?

El análisis de las conductas o comportamientos es el corazón del sistema de evaluación de desempeño por competencias.

Las competencias se evaluaron en función de la planificación estratégica y las necesidades técnicas del cargo.

Conducta Observable: Para evaluar el desempeño por competencias se observan las conductas de las personas. Lo que interesa evaluar es cómo se comportó al realizar determinada tarea, es decir, cómo la realizó. En este punto, la subjetividad no existe. Por ejemplo, el Coordinador de Contratos no puede decir, creo que el Analista de Obras y Servicios trabaja bien en equipo, sino más bien al realizar la evaluación por competencias deberá analizar los comportamientos, relacionarlos con una situación determinada, para luego concluir que cuando sucedió una situación, su comportamiento fue de tal manera.

Para analizar las conductas observables se debe basar en hechos reales del pasado dentro del período evaluado. Relacionar la conducta observada con las competencias a las cuales pertenece y además, relacionar la conducta con el grado de la competencia.

3.4.5 Difusión y Sensibilización

Para el desarrollo de la evaluación de desempeño se define una campaña de difusión y sensibilización.

Para ejecutar la evaluación se requirió la Simulación de Brechas de cada uno de los colaboradores, el mismo que se lo obtiene mediante la comparación del perfil duro del puesto vs. lo que posee el colaborador.

Se establecieron los instrumentos de medición que permitan plasmar las demostraciones o evidencias de cada una de las competencias a evaluar relacionadas exclusivamente con las actividades que el evaluado ejecuta, para lo cual se diseñó un formulario.

3.4.6 Diseño de Formulario de Evaluación

Una vez definidos los factores de evaluación, así como los tipos de evaluadores se procedió a determinar los formatos de evaluación, los cuales consideran los siguientes aspectos:

Descripción del Período de Evaluación: Se detalla la fecha de evaluación y el período con un formato de dd/mm/aaaa.

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	xxxx	Hasta:	xxxx

1. Datos generales del puesto:

Datos generales del Puesto	
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción	
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción	

2. Datos generales del evaluado: En este campo se describirá: Apellidos y Nombres del evaluado, cédula de identidad y el número de rol.

Datos generales del Evaluado	
Apellidos y nombres del Servidor Público	
Cédula de ciudadanía o pasaporte	

3. Datos generales del evaluador: En este campo se describirá: Apellidos y Nombres del evaluado, cédula de identidad y el número de rol.

Datos generales del Evaluador	
Apellidos y nombres del Servidor Público	
Cédula de ciudadanía o pasaporte	

4. Evaluación de competencias de Comportamiento – Grupo

Ocupacional: Se describen como las capacidades innatas de una personas para llevar a cabo determinada actividad con éxito. Se refieren al potencial que el ser humano tiene para adquirir y manejar nuevos conocimientos y destrezas.

Evaluación de competencias de Comportamiento – Grupo Ocupacional					
Nombre de la competencia	Descripción nivel de profundidad requerido para el puesto	Comportamientos	Preguntas	Nivel Observado	Frecuencia
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	Da a conocer su opinión y condiciones expresando sus argumentos de manera clara y bien definida defendiendo su posición con apertura a las ideas contrarias para llegar a consensos.	-Expresa sus ideas con argumentos claros y precisos. – Defiende su posición sin rechazar la opinión de los demás. – Expone las inquietudes de un grupo de personas como portavoz del mismo. – Propone conceptos o puntos de vista para consensos.	¿Expresa sus ideas las defiende y aplica soluciones que aportan a la consecución de objetivos de su dependencia?	NPC BAJO MEDIO ALTO	NUNCA RARA VEZ ALGUNAS VECES SIEMPRE
PROACTIVIDAD	Participa en la identificación de situaciones	-Anticipa situaciones de corto y mediano plazo y elabora	¿Contribuye en el desarrollo de procedimi	NPC BAJO	NUNCA RARA VEZ

	en su ámbito de acción en el corto y mediano plazo. Actúa según las oportunidades que se presentan y minimiza los problemas potenciales, con predisposición para trabajar con dedicación.	propuestas de solución. – Participa en el desarrollo de propuestas que generan valor agregado.- Actúa con dedicación en su trabajo.	entos y nuevas formas de trabajar.?	MEDIO ALTO	ALGUNAS VECES SIEMPRE
--	---	---	-------------------------------------	-----------------------------	--

5. Evaluación de competencias de Gestión – Grupo Ocupacional: Se definen como las “destrezas” y/o práctica para realizar algún trabajo con experiencia, especialmente relacionado con trabajos físicos o manuales.

Evaluación de competencias de Gestión – Grupo Ocupacional					
Nombre de la competencia	Descripción nivel de profundidad requerido para el puesto	Comportamientos	Preguntas	Nivel Observado	Frecuencia
PENSAMIENTO LÓGICO	Desglosa información para identificar posibles soluciones, razona y realiza comparaciones, reconoce patrones, observa	-Identifica diferencias y tendencias entre ideas y conceptos.- Aplica reglas generales para resolver problemas.- Desagrupa sistemáticamente procesos o	¿Relaciona con facilidad y coherencia conceptos e ideas para entender la relación causa efecto y tomar decisiones.?	NPC BAJO MEDIO ALTO	NUNCA RARA VEZ ALGUNAS VECES SIEMPRE

	diferencias y tendencias entre ideas y conceptos para la toma de decisiones.	problemas multidisciplinares.-Encuentra soluciones coherentes para la toma de decisiones.- Comprende fácilmente situaciones actuales o pasadas.			
MONITOREO Y CONTROL	Monitorea y controla el avance de planes y proyectos, mediante indicadores de gestión asegurando su cumplimiento.	Monitorea, evalúa y analiza el avance de objetivos, planes y proyectos y rendimiento de equipos. – Realiza el monitoreo y control aplicando indicadores de gestión.	¿Realiza el seguimiento y retroalimentación del cumplimiento de objetivos, proyectos y planes en su ámbito de acción.?		NUNCA RARA VEZ ALGUNAS VECES SIEMPRE
BÚSQUEDA Y ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	Aplica métodos de búsqueda, organización, clasificación y consolidación de la información que se encuentra a su cargo, a fin de localizarlos fácil y rápidamente	-Encuentra rápidamente la información requerida para el análisis.- Utiliza técnicas para la búsqueda de información.- Clasifica y consolida la información que se encuentra a su cargo.-Es metódico, sistémico y organizado.	Organiza y emplea adecuadamente la información en su ámbito de gestión.?		NUNCA RARA VEZ ALGUNAS VECES SIEMPRE

6. Evaluación de competencias técnicas específicas – Puestos

específicos: Son aquellos conocimientos técnicos orientados a un cargo específico que se aplican de acuerdo al giro del negocio o cadena de valor y de acuerdo a los cargos de cada área.

Evaluación de competencias técnicas específicas – Grupo Ocupacional					
Nombre de la competencia	Descripción nivel de profundidad requerido para el puesto	Comportamientos	Preguntas	Nivel Observado	Frecuencia
HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACIÓN	Maneja las herramientas informáticas.	-Aplica herramientas informáticas para procesos de contratación.- Reporta inconsistencias de los resultados que arrojan las herramientas informáticas.	¿Asiste a su equipo de trabajo en la utilización de sistemas informáticos.?		NUNCA RARA VEZ ALGUNAS VECES SIEMPRE
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACIÓN DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	Aplica en los procesos la normatividad relacionada con la contratación, obras, bienes y servicios incluidos las de consultoría.	-Comunica la aplicación de la normativa.- Ejecuta los procesos en cumplimiento de la normativa.- Actualiza sus conocimientos relacionados a la normativa.	¿Mantiene actualizado sus conocimientos para la ejecución de los procesos de contratación.?		NUNCA RARA VEZ ALGUNAS VECES SIEMPRE

TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	Desarrolla procesos para el establecimiento, ejecución y reliquidación de reajuste de precios.	Aplica las técnicas para el establecimiento de reajuste de precios.	¿Desarrolla las técnicas para el establecimiento de reajuste de precios.?		NUNCA RARA VEZ ALGUNAS VECES SIEMPRE
--	--	---	---	--	---

7. Observaciones relevantes y críticas del evaluador (en caso de que las tenga)

3.4.7 Parámetros

Evaluación de requisitos mínimos del puesto: En este campo se describirán los factores requeridos para el puesto, de acuerdo al perfil duro, es decir la brecha que contiene los requisitos mínimos que exige el puesto de trabajo. A este ítem le corresponde el 60% del peso del factor de evaluación. De igual forma cada factor tiene un peso máximo que sumados resulta 100, sobre el cual se evalúa al colaborador.

1. **Formación Académica:** Formación de la persona/Formación requerida en el puesto.
2. **Especialización:** Especialización de la Persona/Especialización requerida por el puesto
3. **Desarrollo:** Cursos de la Persona/Cursos requeridos por el puesto

4. **Expertis:** Tiempo de experiencia de la persona en puestos similares/Tiempo de experiencia requerida por el puesto.

EVALUACIÓN DE REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO	60%			
DESCRIPCIÓN DE FACTORES	INDICADOR	PESO	CUMPLIMIENTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	FORMACIÓN DE LA PERSONA/FORMACIÓN REQUERIDA EN EL PUESTO	25	25	
ESPECIALIZACIÓN	ESPECIALIZACIÓN DE LA PERSONA/REQUERIDA PARA EL PUESTO	30	30	
DESARROLLO	CURSOS DE LA PERSONA PARA EL PUESTO/REQUERIDOS EN EL PUESTO	10	5	
EXPERTIS	TIEMPO EXPERIENCIA PERSONA-PUESTOS SIMILARES	35	35	57.0%

El peso total del factor de medición para los factores mencionados será sobre 60%.

El cálculo para obtener el porcentaje del cumplimiento de requisitos es la suma de los factores por el peso de medición.

Para el desarrollo de la evaluación de desempeño se deben considerar los siguientes parámetros tanto para la asignación de pesos, como para la calificación y evaluación en sí.

Pesos asignados por factor: Los pesos asignados a cada factor de evaluación del desempeño por competencias son:

PESOS ASIGNADOS POR FACTOR	
BRECHAS	60%
COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO	12%
COMPETENCIAS DE GESTIÓN	12%
COMPETENCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS	16%
TOTAL	100%

Niveles de desarrollo: Para los niveles de desarrollo los parámetros asignados son:

NIVELES DE DESARROLLO		
POR RESULTADO	DISTANCIA	POR COMPETENCIA
EXCELENTE	> 90,50	POTENCIAL TALENTO
MUY BUENO	90,49 A 80,50	
SATISFACTORIO	70,50 A 80,49	EN DESARROLLO
DEFICIENTE	60,50 A 70,49	POCO DESARROLLADO
INACEPTABLE	< 60,49	NO DESARROLLADO

- ✓ **Potencial Talento:** La persona demuestre conocimiento, manejo sólido y amplio de la competencia, de manera que su dominio o experiencia le permita hacer sugerencias, innovar, resolver situaciones complejas, generalmente excepcionales o propias de la incertidumbre del negocio. Es el candidato ideal para una

promoción o ascenso.

Excelente: Desempeño Excepcional.

Muy Bueno: Desempeño por encima del esperado.

- ✓ **En Desarrollo:** La persona demuestra un conocimiento sólido en todos los comportamientos que engloban la competencia y aplicarla eficientemente en situaciones complejas pero de razonable previsión, no dependiente del azar o la incertidumbre.

Satisfactorio: Desempeño conforme a lo esperado.

- ✓ **Poco Desarrollado:** La persona además de manejar conceptos básicos, conozca de su aplicación y funcionamiento. De igual forma, que los generales y básicas de la competencia.

Deficiente: Desempeño muy por debajo del esperado o considerado como norma.

- ✓ **No Desarrollado:** La persona no posee el conocimiento para realizar una actividad o tarea asignada.

Inaceptable: Desempeño muy bajo a lo esperado, no adecuado.

Calificación de evaluadores: Los pesos asignados de acuerdo a la participación de los evaluadores:

CALIFICACIÓN DE EVALUADORES				
EVALUADOR	No.	ESCENARI O 1	ESCENARI O 2	ESCENARI O 3
JEFE	1	60%	60%	90%
PAR FUNCIONAL	1	15%	30%	NO EXISTE
PAR FUNCIONAL	1	15%	NO EXISTE	NO EXISTE
AUTOEVALUAC IÓN	1	10%	10%	10%
TOTAL		100%	100%	100%

Número de competencias: Cada puesto tendrá asignadas un número máximo y mínimo de cada tipo de competencia, de acuerdo a su realidad y necesidad; así:

- ✓ Competencias de Comportamiento: máximo 2, mínimo 1
- ✓ Competencias Gestión: máximo 3, mínimo 1
- ✓ Competencias Técnicas Específicas: máximo 3, mínimo 1

Ver Diccionario de Competencias, ANEXO 1

Porcentaje de cada competencia: Cada tipo de competencia tiene asignado un porcentaje de calificación:

- ✓ Competencias de Comportamiento: 12%
- ✓ Competencias Gestión: 12%
- ✓ Competencias Técnicas Específicas: 16%

VALORES DE LOS NIVELES DE LAS COMPETENCIAS OBSERVABLES					PESO DE LA FRECUENCIA	
NIVELES	ALTO	MEDIO	BAJO	NO POSEE COMPETENCIA	SIEMPRE	100%
ALTO	100%	66%	33%	0%	ALGUNAS VECES	60%
MEDIO	100%	100%	50%	0%	RARA VEZ	33%
BAJO	100%	100%	100%	0%	NUNCA	0%

Resultados generales de la Evaluación: En el cuadro que presento a continuación se refleja el resumen de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño:

RESULTADOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		
FACTORES DE EVALUACIÓN	PESO DEL FACTOR %	CALIFICACIÓN OBTENIDA (%)
Evaluación de requisitos mínimos del puesto	60%	55%
Evaluación de competencias de Comportamiento	12%	12%
Evaluación de competencias de Gestión	12%	10%
Evaluación de competencias Técnicas Específicas	16%	15%
Total de la Evaluación del Desempeño CUANTITATIVO	100%	92%
Resultado CUALITATIVO	EXCELENTE	

3.5 Pasos para realizar la evaluación

Para el inicio de la evaluación de desempeño por parte de los colaboradores se realizó los siguientes pasos:

- ✓ Se definieron los parámetros de la evaluación.
- ✓ Se validó la información de los formularios de evaluación.
- ✓ Se realizan las evaluaciones.
- ✓ Una vez concluida la evaluación del desempeño se procedió a consolidar y procesar la información.
- ✓ Se obtuvieron los datos individuales y grupales de la evaluación.

CAPÍTULO IV

4.1 Resultados consolidados de la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias de 180º, a los colaboradores del Área de Contratos, con la metodología de competencias.

Una vez aplicada la evaluación de desempeño por competencias al grupo de colaboradores del Area de Contratos (Ver Anexo No. 2 de resultados por persona) se muestra a continuación los resultados consolidados:

A) RESULTADOS CONSOLIDADOS POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE CONTRATOS

NOMBRE DE COMPETENCIA	Total
APRENDIZAJE	92%
ACTITUD AL CAMBIO	93%
ADMINISTRACION DE BIENES	66%
ADMINISTRACION DE CONTRATOS	100%
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	92%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	94%
CALIDAD DE TRABAJO Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO	96%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	97%
GESTION DE PROYECTOS	100%
LEY ORGANICA DE CONTRATACION PUBLICA	89%
HERRAMIENTAS INFORMATICAS PARA LA ADQUISICION Y CONTROL DE BIENES	96%
LIDERAZGO	100%
INVENTARIOS	72%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	47%
PROACTIVIDAD	94%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	96%
PLANIFICACION ESTRATEGICA	100%
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	100%
TOMA DE DECISIONES	100%
ORIENTACION A RESULTADOS	100%
ORIENTACION DE SERVICIO	94%
GESTION DE LOGISTICA	100%
GESTION DOCUMENTAL	92%
MONITOREO Y CONTROL	97%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	96%
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	100%
RELACIONES HUMANAS	89%
TECNICAS Y MANEJO DE ARCHIVO	100%
TRABAJO EN EQUIPO	92%
Total general	90%

El resultado de la evaluación por competencias de toda el Area de Contratos es muy bueno, en virtud de que todas las competencias han sido evaluadas sobre el 70%, a excepción de tres competencias técnicas, las mismas que son: Técnicas de Reajuste de Precios, Administración de Bienes e Inventarios. El resultado obteniendo un resultado general de la evaluación por competencias arroja un promedio del 90% que equivale a EXCELENTE.

B) RESULTADOS CONSOLIDADOS POR COMPETENCIAS ÁREA DE CONTRATO POR AUTOEVALUACIÓN, PAR Y JEFE

NOMBRE DE COMPETENCIA	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
APRENDIZAJE	auto	100%
	par	100%
	superior	77%
ACTITUD AL CAMBIO	auto	100%
	par	100%
	superior	83%
ADMINISTRACION DE BIENES	auto	66%
	par	77%
	superior	55%
ADMINISTRACION DE CONTRATOS	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	auto	96%
	par	92%
	superior	89%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	auto	97%
	par	95%
	superior	92%
CALIDAD DE TRABAJO Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO	auto	100%
	par	100%
	superior	90%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	auto	100%
	par	100%
	superior	90%
GESTION DE PROYECTOS	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
LEY ORGANICA DE CONTRATACION PUBLICA	auto	100%
	par	66%
	superior	100%
HERRAMIENTAS INFORMATICAS PARA LA ADQUISICION Y CONTROL DE BIENES	auto	100%
	par	100%
	superior	89%
LIDERAZGO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
INVENTARIOS	auto	83%
	par	83%
	superior	50%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	auto	42%
	par	46%
	superior	52%

PROACTIVIDAD	auto	100%
	par	98%
	superior	84%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	auto	100%
	par	98%
	superior	90%
PLANIFICACION ESTRATEGICA	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
TOMA DE DECISIONES	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
ORIENTACION A RESULTADOS	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
ORIENTACION DE SERVICIO	auto	100%
	par	83%
	superior	100%
GESTION DE LOGISTICA	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
GESTION DOCUMENTAL	auto	100%
	par	89%
	superior	89%
MONITOREO Y CONTROL	auto	100%
	par	98%
	superior	93%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	auto	98%
	par	95%
	superior	95%
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
RELACIONES HUMANAS	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
TECNICAS Y MANEJO DE ARCHIVO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
TRABAJO EN EQUIPO	auto	100%
	par	100%
	superior	78%
Total general		90%

El resultado de la evaluación por competencias de toda el Area de Contratos en la Autoevaluación, Par y Jefe, de igual manera es muy bueno, en virtud de que todas las competencias han sido evaluadas sobre el 70%, a excepción de cuatro competencias técnicas, las mismas que son: Técnicas de Reajuste de Precios, Administración de Bienes, Inventarios y Ley Orgánica de Contratación Pública. El resultado general obteniendo de la evaluación por competencias arroja un promedio del 90% que equivale a EXCELENTE.

CONCLUSIONES

Se evidencia en el resultado final de cada uno de los colaboradores, que al calcular el promedio final, de las 24 evaluaciones, a las 16 evaluaciones les disminuye la valoración final, esto se debe a que en el modelo aplicado, se considera un peso de 60% al perfil duro y 40% a las competencias evaluadas. En algunos casos el desempeño de los colaboradores es excelente, sin embargo al promediar con el porcentaje del perfil duro, le baja considerable el resultado final de la evaluación.

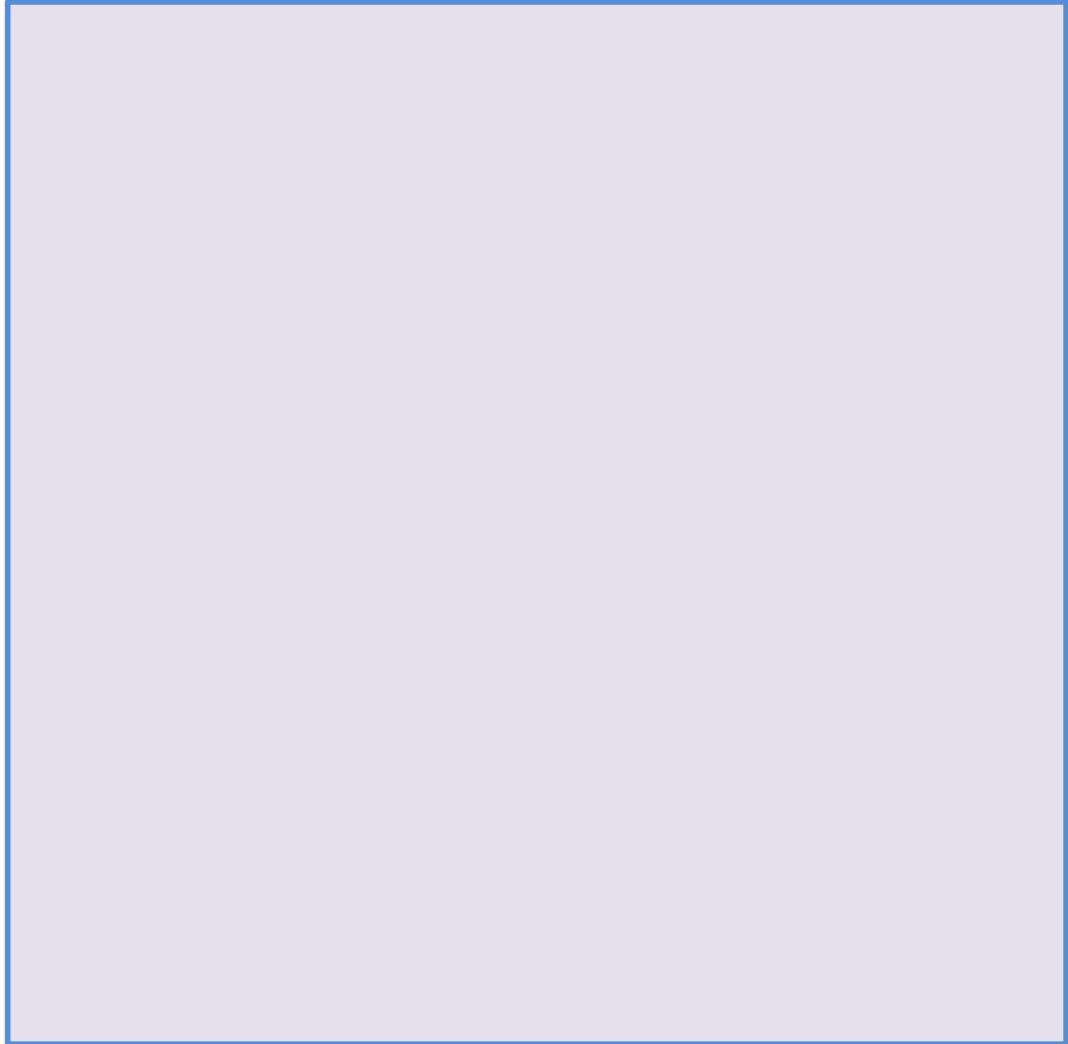
En el proceso de evaluación de desempeño por competencias se debe evaluar únicamente el desempeño del trabajador y no considerar el resultado del perfil duro, ya que éste es necesario en un proceso de selección, más no de desempeño.

Debo resaltar que en el caso de la Coordinadora General de Contratos y la Coordinadora de Obras Bienes y Servicios, tienen evaluaciones de desempeño de 100% y 97%, equivalente a excelente. Estos resultados de las dos personas, al promediar, no se compadecen con las ejecutorias demostradas en su trabajo como responsables del área. En el primer caso, la Coordinadora General no tiene formación académica requerida para el puesto y sin embargo se

desempeña como tal. Me pregunto: ¿Hasta qué punto la experiencia y el saber hacer, tiene peso al momento de nombrar una persona para ser responsable del puesto y en este caso de toda una área.?

A continuación expongo un resumen de las evaluaciones de desempeño de la Coordinadora durante varios años de desempeño en la empresa, en diferentes posiciones, tales como: Secretaria, Especialista Administrativa, Analista de Contratos, Coordinadora de Contratos. Cabe señalar que las evaluaciones aplicadas se basaron en varios factores. Ver Anexo (3)

EVALUACIONES DE DESEMPEÑO COORDINADORA GENERAL DE CONTRATOS	
1994	4.43
1995	4.57
1996	4.57
1997	4.78
1998	4.85
1999	4.92
2000	5.00
2001	4.13
2002	4.48
2003	4.92
2007	5.00
2008	5.00
2009	5.00
2010	5.00



Se evidencia que el desempeño de la Coordinadora General de Contratos a partir del año 1994 se mantiene siempre sobre 4, siendo la mayor calificación 5. Hay una tendencia a subir hasta el año 2000 que obtiene la calificación de 5. A partir del año 2003 ya obtiene una calificación de 4.92 y los siguientes años su

calificación es de 5. Con estos resultados se podría pensar que su desempeño a lo largo de los años mencionados ha sido excelente.

Por otro lado, el promedio general de la evaluación de toda el área es de 90%, sin embargo, es preocupante el resultado de 47% para la competencia técnica, Técnicas de Reajuste de Precios, más aún, si en esta área se manejan reajustes a los contratos. Por otro lado, se evidencia un bajo nivel en la competencia técnica, Administración de Bienes, 66%.

Al aplicar la evaluación por competencias de 180° al área de contratos, el beneficio para la organización y sus colaboradores es importante, ya que se obtiene aportes desde diferentes ángulos, esto es desde la perspectiva del jefe, el par y del propio colaborador. Además, se reduce el posible sesgo, por el mismo hecho de que se obtienen resultados de más de una persona.

Al medir el desempeño por competencias es factible identificar en qué competencias se debe aplicar un plan de desarrollo y discutirlo conjuntamente con el evaluado, con la finalidad de mejorar las competencias del equipo y acortar sus brechas.

En el caso que nos ocupa, La Coordinadora de Contratos tiene la oportunidad de analizar los resultados que arrojan las evaluaciones, y tomar decisiones en lo relacionado a diferentes aspectos concernientes al área.

RECOMENDACIONES

- Rediseñar el modelo de la evaluación de desempeño enfocado a competencias, sin considerar la evaluación del perfil duro.
- Ofrecer la retroalimentación al personal es vital, caso contrario no obtendremos a futuro mejoras en el desempeño de los colaboradores. Para el efecto, se deberán realizar reuniones planificadas en donde la jefatura exponga detalladamente qué espera de su colaborador. Se propone plantear planes de acción, con el correspondiente seguimiento periódico. Además, permitir un espacio para que el colaborador exponga su criterio y su compromiso frente al planteamiento de la jefatura.
- Determinar un plan de capacitación y desarrollo en base a las competencias que presentan mayor nivel de brecha. De acuerdo a los resultados obtenidos, es primordial capacitar al personal en Técnicas de Reajuste de Precios, Administración de Bienes, y Ley Orgánica de Contratación Pública.
- Los planes de capacitación y desarrollo también deben ser enfocados en una línea de mantenimiento y actualización de los niveles de las competencias evaluadas con valores más altos.

Bibliografía

DANIELS, Aubrey, *Gerencia del Desempeño*. Mc Graw Hill, 1993

DOLAN S. L., VALLE Cabrera R., JACKSON S. E., SCHULER R. S. *La gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (Tercera Edición). Madrid: McGraw Hill, 2007.

GARY, Dessler. *Administración de Personal*. Octava Edición. Pearson Educación. México, 2001.

GEORGE, T. Milkovich y Jhon W. Boudreau. *Human Resource Management*, Nueva York, Richard D. Irwin, 1994, p. 165. Citado por IDALBERTO, Chiavenato. *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, McGraw Hill, 2004.

HAYGROUP. *Factbook, Recursos Humanos*. Aranzadi, 2006.

IDALBERTO, Chiavenato. *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill, 2004.

JAUQUELINE, Silva de Martínez. *Rol jurídico y político del Estado ecuatoriano en el desarrollo del sector hidrocarburífero operado por Petroecuador*, Quito, Ecuador, 2005

LUIS R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy. *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, p. 256. Citado por IDALBERTO, Chiavenato. *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill, 2004.

MARTHA, Alles. *Desempeño por competencias, Evaluación de 360°*. Granica. Buenos Aires, 2011.

MARTHA, Alles. *Gestión por Competencias. El Diccionario*. Granica. Buenos Aires, 2007

MICHAEL, Nash, *Cómo incrementar la productividad del recursos humano*. Ed. Norma. 1988.

PETROECUADOR, Relaciones Públicas, *El petróleo en el Ecuador, su historia y su importancia en la economía nacional*, Quito, Ecuador

PETROECUADOR, Revista No. 12. *Petróleo Actualidad*, Quito, Ecuador, 2009

PETROPRODUCCION, Relaciones Públicas. *Plan Operativo Petroproducción, 2006*, Quito, Ecuador

REPSOL YPF y PETROECUADOR. *El Petróleo*, Quito, Ecuador, 2007

SAMUEL C. Certo. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Boston, Allyn & Bacon, 1994, p. 280. Citado por IDALBERTO, Chiavenato. *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, McGraw Hill, 2004.

SIMON L. Dolan, RAMÓN Valle Cabrera, SUSAN E. Jackson y RANDALL S. Schluler. *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid, Mac Graw Hill, 2007

ANEXOS

ANEXO - 1 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

- ✓ **ASERTIVIDAD Y FIRMEZA:** Expresa de manera concreta, directa, congruente y clara sus convicciones actuando con responsabilidad en la toma de decisiones, oponiéndose con firmeza cuando se pone en riesgo el logro de metas.

NIVEL ALTO DE PROFUNDIDAD: Mantiene un adecuado autocontrol sobre las acciones tomadas, expresando de manera concreta, directa, congruente y clara sus convicciones, oponiéndose con firmeza ante posibles riesgos en la consecución de los objetivos.

NIVEL MEDIO DE PROFUNDIDAD: Da a conocer su opinión y convicciones, expresando sus argumentos de manera clara y bien definida, defendiendo su posición con apertura a las ideas contrarias, para llegar a consensos.

NIVEL BAJO DE PROFUNDIDAD: Apoya criterios de otras personas, argumentando con información complementarios, respetando las opiniones contrarias.

- ✓ **ACTITUD AL CAMBIO:** Modificar su conducta en diferentes contextos a fin de cumplir los objetivos. Adaptándose de forma rápida y adecuada a los cambios. Constituyéndose en agente de mejora en la organización.

NIVEL ALTO DE PROFUNDIDAD: Modifica su conducta para alcanzar los objetivos. Se adapta rápidamente a los cambios, analiza genera estrategias y orienta a su equipo a la comprensión de las necesidades de cambio en la organización.

NIVEL MEDIO DE PROFUNDIDAD: Modifica su conducta para alcanzar los objetivos. Se adapta a los cambios, participa y apoya en la consecución de estrategias y motiva al equipo a la comprensión de las necesidades de cambio en la organización.

NIVEL BAJO DE PROFUNDIDAD: Requiere apoyo para modificar su conducta. Se adapta moderadamente a los cambios, se involucra en la consecución de estrategias.

- ✓ **APRENDIZAJE:** Adquirir, generar y difundir información necesaria de la práctica laboral relacionadas con las nuevas prácticas y herramientas capitalizando la experiencia propia y la de otros.

NIVEL ALTO DE PROFUNDIDAD: Investiga y genera información necesaria para optimizar los diferentes procesos organizacionales, acordes con las nuevas prácticas y herramientas de gestión, capitalizando la experiencia propia.

NIVEL MEDIO DE PROFUNDIDAD: Adquiere y aplica información necesaria para el desarrollo de procesos, utilizando las nuevas prácticas y herramientas de gestión, capitalizando la experiencia propia y la de otros.

NIVEL BAJO DE PROFUNDIDAD: Utiliza información necesaria para el desarrollo de procesos, en concordancia con las nuevas prácticas y herramientas de gestión, capitalizando la experiencia de otros.

- ✓ **IMPACTO E INFLUENCIA:** Persuade, convence y produce un efecto determinado en los demás a lo largo del tiempo, controla las emociones personales y enfrenta con responsabilidad las situaciones críticas; influye a ver las cosas de manera diferente con el fin de alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

NIVEL ALTO DE PROFUNDIDAD: Logra Adhesión para la consecución de los objetivos de la organización en cualquier circunstancia, focalizando los resultados de manera constructiva.

NIVEL MEDIO DE PROFUNDIDAD: Influye y persuade para la consecución de los objetivos organizacionales. Prepara cuidadosamente los datos, utilizando argumentos razonables.

NIVEL BAJO DE PROFUNDIDAD: Realiza prácticas sencillas de persuasión. Intenta generar un efecto concreto, manteniéndose al margen en situaciones de presión.

- ✓ **LIDERAZGO:** Orientar la acción, generar confianza, credibilidad y motivación, mediante una comunicación efectiva en procura del cumplimiento de objetivos empresariales, generando bienestar y unión del equipo.

NIVEL ALTO DE PROFUNDIDAD: Orienta la acción, genera confianza, credibilidad y motivación, mantiene una comunicación efectiva

coadyuvando al logro de objetivos empresariales, generando bienestar y unión del equipo.

NIVEL MEDIO PROFUNDIDAD: Influye proactivamente en su equipo de trabajo, mantiene un apropiada retroalimentación, propiciando un ambiente laboral idóneo que facilite el logro de objetivos.

NIVEL BAJO DE PROFUNDIDAD: Orienta con actitud positiva a los demás, para el cumplimiento de tareas y actividades específicas, demostrando confianza y proactividad.

- ✓ **PROACTIVIDAD:** Adquirir, generar y difundir información necesaria de la práctica laboral relacionados con las nuevas prácticas y herramientas, capitalizando la experiencia propia y la de otros.

NIVEL ALTO DE PROFUNDIDAD: Se anticipa a las situaciones con visión integral. Genera y promueve oportunidades de mejora. Actúa en forma inmediata y eficiente en su ámbito de trabajo.

NIVEL MEDIO PROFUNDIDAD: Participa en la identificación de situaciones en su ámbito de acción en el corto y mediano plazo. Actúa según las oportunidades que se presentan y minimiza los problemas potenciales con predisposición para trabajar con dedicación.

NIVEL BAJO DE PROFUNDIDAD: Ejecuta acciones determinadas por los niveles de autoridad, actúa oportunamente para solucionar situaciones al momento mantiene un ritmo de trabajo estable.

COMPETENCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS

- ✓ **TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS:** Desarrollar y aplicar procesos de establecimiento de los términos contractuales para ejecutar el reajuste de precios en contratos basados en precios unitarios ejecución y reliquidación.

Comportamientos habituales Nivel Alto:

Asesora en la elaboración de análisis de precios unitarios y presupuesto referencial.

Domina la formulación de los términos de reajuste de precios.

PREGUNTA NIVEL ALTO: ¿Brinda asistencia en la formulación de los términos de reajuste de precios?

Comportamientos habituales Nivel Medio:

Aplica las técnicas para el establecimiento de reajuste de precios.

PREGUNTA NIVEL MEDIO: ¿Desarrolla las técnicas para el establecimiento de reajuste de precios?

Comportamientos habituales Nivel Bajo:

Recopila y registra la información necesaria para los procesos de reajuste de precios.

PREGUNTA NIVEL BAJO: ¿Obtiene los medios para la actualización de la información?

- ✓ **ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS:** Analizar, elaborar, controlar las condiciones contractuales en base a la normativa interna y externa.

Comportamientos habituales Nivel Alto:

Coordina con otros departamentos y organismos de control.

Interpretación de datos técnicos para toma de decisiones.

Interpreta y aplica correctamente la información contractual y administración interna y externa.

Selecciona servicios a ser utilizados.

PREGUNTA NIVEL ALTO: ¿Es estricto cumplimiento de los convenios contractuales, normas internas y externas, permite no tener llamados de atención con los organismos de control.

Comportamientos habituales Nivel Medio:

Interpreta los datos técnicos.

Interpreta los procesos administrativos

Elabora programas de mantenimiento y control mecánico de pozos considerando el marco contractual.

Selecciona equipos.

PREGUNTA NIVEL MEDIO: ¿Se elabora el programa de trabajo teniendo en cuenta las normas internas y externas?

Comportamientos habituales Nivel Bajo:

Reporta los trámites realizados y ejecutados.

Da seguimiento al proceso administrativo de aprobaciones.

PRGUNTA NIVEL BAJO: ¿Se aplican las normas internas y externas para la ejecución de trabajo?

- ✓ **GERENCIAMIENTO CONTRACTUAL:** Establecer los aspectos precontractuales, gestionar de los acuerdos y compromisos para

incorporar nuevas reservas, mantener e incrementar los niveles de producción con financiamiento y/o recursos externos.

Comportamientos habituales Nivel Alto:

Administrar la ejecución contractual.

Asesorar en términos, condiciones y normas técnicas de los proyectos de contrato.

Emite directrices técnicas a ser incorporadas en los contratos inherentes.

Define términos y condiciones técnicas para incorporar y/o mantener reservas y/o producción.

PREGUNTA NIVEL ALTO: ¿Está en capacidad de emitir directrices técnicas y asesorar en el ámbito contractual?

Comportamientos habituales Nivel Medio:

Supervisar la ejecución contractual.

Evalúa y recomienda términos, condiciones y normas técnicas de los proyectos de contrato.

PREGUNTA NIVEL MEDIO: ¿Puede evaluar la incorporación y aplicación de términos, parámetros, normas y condiciones específicas para la ejecución de contratos para la exploración y explotación de hidrocarburos?

Comportamientos habituales Nivel Bajo:

Identifica y ubica términos, condiciones y normas de los proyectos de contrato.

Ubica y reporta información técnica en campo.

Controla en campo la ejecución contractual.

PREGUNTA NIVEL BAJO: ¿Puede identificar y ubicar la aplicación de términos, parámetros y normas específicas para la ejecución de contratos para la exploración y explotación de hidrocarburos?

- ✓ **ELABORACIÓN DE CONTRATOS:** Establecer acuerdos y convenios que contemplen condiciones técnicas y regulaciones para el abastecimiento de combustibles y prestación de servicios.

Comportamientos habituales Nivel Alto:

Define términos y condiciones técnicas que debe contemplar el contrato.

Asesora sobre los términos y las condiciones técnicas que debe contener el contrato.

PREGUNTA NIVEL ALTO: ¿Demuestra conocimiento y expertis para fijar los términos y condiciones técnicas de los contratos de abastecimiento de combustibles y prestación de servicios?

Comportamiento habitual Nivel Medio:

Analiza y emite criterios sobre las condiciones técnicas a ser incorporadas en los contratos.

PREGUNTA NIVEL MEDIO: ¿Conoce sobre condiciones técnicas y regulaciones para la elaboración de contratos de abastecimiento de combustibles y prestación de servicios?

Comportamiento habitual Nivel Bajo:

Recepta, aporta con ideas e incluye las condiciones técnicas a incorporarse en los contratos.

PREGUNTA NIVEL BAJO: ¿Conoce y aplica términos y/o condiciones técnicas para el abastecimiento de combustibles y prestación de servicios?

- ✓ **LEY ORGÁNICA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA:** Aplicar la Norma en la elaboración de los pliegos, administración, fiscalización y recepción de contratos de obras bienes y servicios.

Comportamientos habituales Nivel Alto:

Controlar que los procesos se realicen bajo los términos contractuales.
Emitir criterios sobre procesos de contratación.
Planificar y asesorar en los procesos de contratación.

PREGUNTA NIVEL ALTO: ¿Emite criterios para los procesos de contratación de obras, bienes y servicios?

Comportamiento habitual Nivel Medio:

Revisa y analiza los requerimientos y necesidades de contratación.
Elabora pliegos para proceso contractual.
Evalúa técnicamente las ofertas presentadas en los procesos precontractuales.
Controla y fiscaliza la ejecución de los contratos.

PREGUNTA NIVEL MEDIO: ¿Elabora pliegos, evaluación y administración de contratos?

Comportamiento habitual Nivel Bajo:

Brinda soporte administrativo al área.
Recibe y verifica físicamente los bienes.
Verifica que la documentación esté completa.

PREGUNTA NIVEL BAJO: ¿Analiza administrativamente en los procesos de contratación?

- ✓ **NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACIÓN DE OBRAS BIENES Y SERVICIOS:** Conocer y aplicar la ley orgánica del sistema nacional de contratación pública, reglamento resoluciones del INCOP y de la normativa para la contratación de obras, bienes y servicios relacionados con las actividades de exploración y explotación.

Comportamientos habituales Nivel Alto:

Determina la normativa relacionada con la contratación, obras bienes y servicios incluidos los de consultoría.

Planifica el proceso contractual.

Toma decisiones respecto a su aplicación.

PREGUNTA NIVEL ALTO: ¿Sustenta la toma de decisiones en aplicación de la normativa para la contratación, obras, bienes, servicios incluidos los de consultoría?

Comportamiento habitual Nivel Medio:

Actualizar sus conocimientos relacionados a la normativa.

Comunica la aplicación de la normativa.

Ejecuta los procesos en cumplimiento de la normativa.

PREGUNTA NIVEL MEDIO: ¿Mantiene actualizado sus conocimientos para la ejecución de los procesos de contratación?

Comportamiento habitual Nivel Bajo:

Consulta eventualmente la aplicación de la normativa.

PREGUNTA NIVEL BAJO: ¿Aplica la normativa en su ámbito de acción?

ANEXO - 2

RESULTADOS EVALUACIÓN POR COMPETENCIA

INFORME DE EVALUACIÓN DE AGUIRRE PAREDES MARIA SUSANA

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación:	Desde:	08/2012	Hasta:	08/2013
Datos generales del Puesto				
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción		Asistente de Obras y Servicios		
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción		Asistente		
Datos generales del Evaluado				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		AGUIRRE PAREDES MARIA SUSANA		
Cédula de ciudadanía: 1704573557		Número de Rol:		
Datos generales del Evaluador				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		JARAMILLO ZAPATER DILCIA CARLITA		
Cédula de ciudadanía: 1103617252		Número de Rol:		

NOMBRE DE COMPETENCIA EVALUADA PROMEDIO CALCULADO DE TODOS LOS EVALUADORES	PROMEDIO DE FRECUENCIA PORCENTUAL
APRENDIZAJE	78%
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	89%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	89%
CALIDAD DE TRABAJO Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO	89%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	67%
PROACTIVIDAD	89%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	67%
TRABAJO EN EQUIPO	89%
Total General de competencias	82%

El resultado de la evaluación de la colaboradora AGUIRRE PAREDES MARIA SUSANA muestra un nivel de desempeño: MUY BUENO.

Las fortalezas del colaborador son:

- ✓ HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION
- ✓ CALIDAD DE TRABAJO Y ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO
- ✓ CALIDAD DE TRABAJO Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO

EL área de mejora es:

- ✓ APRENDIZAJE

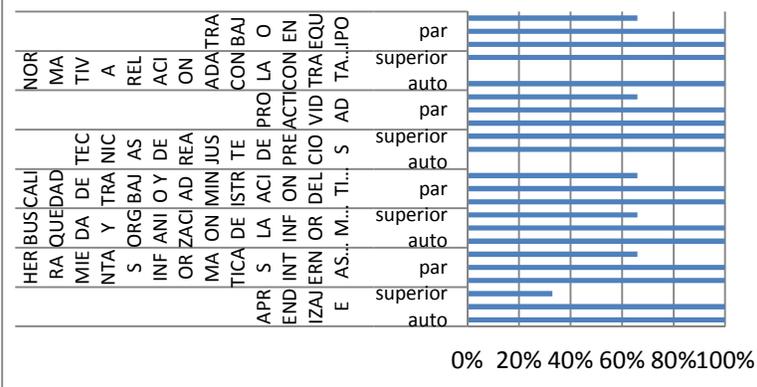
Las brechas de desarrollo críticas son:

- ✓ TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS
- ✓ NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS

RESULTADOS POR COMPETENCIA EVALUADA Y POR TIPO DE EVALUADOR

NOMBRE DE COMPETENCIA	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
APRENDIZAJE	auto	100%
	par	100%
	superior	33%
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
CALIDAD DE TRABAJO Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	auto	0%
	par	100%
	superior	100%
PROACTIVIDAD	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	auto	100%
	par	0%
	superior	100%
TRABAJO EN EQUIPO	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
Grand Total		82%

Resultados Evaluación de Superior, Par y Autoevaluación



De los resultados obtenidos se refleja que la autoevaluación de la colaboradora en todas las competencias es alto, pero en TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS se autoevalúa 0, es decir NPC. El par la evalúa 0 en NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS. Sin embargo, el Jefe y el Par la evalúan en TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS con 100%.

RESULTADOS DE LA BRECHA DE EVALUACIÓN DE PERFIL DURO

La brecha de la colaboradora se la obtiene del perfil duro, que es de 68.57%.

En este caso la colaboradora tiene una evaluación de perfil POCO SATISFACTORIO. El resultado de la evaluación por competencias es 82%, equivalente a MUY BUENO.

En este modelo el peso de la brecha es del 60% y el de la evaluación por competencias es del 40%. Por lo tanto, el resultado final de la evaluación es de 73.95%, que equivale a SATISFACTORIO.

Se aprecia que el resultado de la evaluación final bajo en el promedio final, dado que le desfavoreció el resultado de la brecha de perfil duro.

RESULTADOS EVALUACIÓN POR COMPETENCIA

INFORME DE EVALUACIÓN DE ALMEIDA GALLARDO CELSO MARCELO

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación:	Desde:	08/2012	Hasta:	08/2013
Datos generales del Puesto				
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción		Analista Senior de Obras y Servicios		
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción		Analista Senior		
Datos generales del Evaluado				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		ALMEIDA GALLARDO CELSO MARCELO		
Cédula de ciudadanía: 1708229172		Número de Rol:		
Datos generales del Evaluador				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		JARAMILLO ZAPATER DILCIA CARLITA		
Cédula de ciudadanía: 1103617252		Número de Rol:		

NOMBRE DE COMPETENCIA EVALUADA PROMEDIO CONSOLIDADO DE TODOS LOS EVALUADORES	PROMEDIO DE FRECUENCIA PORCENTUAL
ADMINISTRACION DE BIENES	55%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	100%
HERRAMIENTAS INFORMATICAS PARA LA ADQUISICION Y CONTROL DE BIENES	100%
INVENTARIOS	66%
PROACTIVIDAD	100%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	89%
MONITOREO Y CONTROL	100%
TRABAJO EN EQUIPO	100%
Total General de competencias	89%

El resultado de la evaluación del colaborador ALMEIDA GALLARDO CELSO MARCELO muestra un nivel de desempeño: MUY BUENO.

Las fortalezas del colaborador son:

- ✓ HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION
- ✓ ASERTIVIDAD Y FIRMEZA
- ✓ PROACTIVIDAD

El área de mejora es:

- ✓ PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO

Las brechas de desarrollo críticas son:

- ✓ INVENTARIOS
- ✓ ADMINISTRACION DE BIENES

RESULTADOS POR COMPETENCIA EVALUADA Y POR TIPO DE EVALUADOR

NOMBRE DE COMPETENCIA	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
ADMINISTRACION DE BIENES	auto	66%
	par	66%
	superior	33%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
HERRAMIENTAS INFORMATICAS PARA LA ADQUISICION Y CONTROL DE BIENES	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
INVENTARIOS	auto	66%
	par	100%
	superior	33%
PROACTIVIDAD	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
MONITOREO Y CONTROL	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
TRABAJO EN EQUIPO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
Total general de competencias		89%

La brecha del colaborador se la obtiene del perfil duro, que es de 78.20%.

En este caso el colaborador tiene una evaluación de perfil SATISFACTORIA. El resultado de la evaluación por competencias es 89%, equivalente a MUY BUENO.

En este modelo el peso de la brecha es del 60% y el de la evaluación por competencias es del 40%. Por lo tanto, el resultado final de la evaluación es de 82.52%, que equivale a SATISFACTORIO. Se aprecia que el resultado de la evaluación final bajo en el promedio final, dado que le desfavoreció el resultado de la brecha de perfil duro

RESULTADOS EVALUACIÓN POR COMPETENCIA INFORME DE EVALUACIÓN DE ANDRADE MONTENEGRO CARLOS

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación:	Desde:	08/2012	Hasta:	08/2013
Datos generales del Puesto				
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción			Auxiliar de Contratos	
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción			Auxiliar	
Datos generales del Evaluado				
Apellidos y Nombres del Colaborador:			ANDRADE MONTENEGRO CARLOS BOLTAR	
Cédula de ciudadanía: 1001225331			Número de Rol:	
Datos generales del Evaluador				
Apellidos y Nombres del Colaborador:			ROSERO CIFUENTES MANUEL MESIAS	
Cédula de ciudadanía: 1000564672			Número de Rol:	

NOMBRE DE COMPETENCIA EVALUADA PROMEDIO CONSOLIDADES DE TODOS LOS EVALUADORES	PROMEDIO DE FRECUENCIA PORCENTUAL
APRENDIZAJE	100%
ACTITUD AL CAMBIO	100%
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	100%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	100%
CALIDAD DE TRABAJO Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	33%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	100%
TRABAJO EN EQUIPO	100%
Total general de competencias	92%

El resultado de la evaluación del colaborador ANDRADE MONTENEGRO CARLOS BOLTAR muestra un nivel de desempeño: EXCELENTE.

Las fortalezas del colaborador son:

- ✓ APRENDIZAJE
- ✓ ACTITUD AL CAMBIO
- ✓ BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION

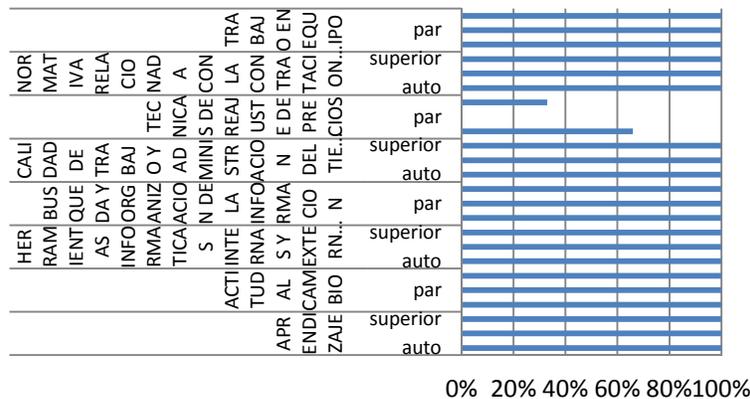
La brecha de desarrollo crítica es:

- ✓ TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIO

RESULTADOS POR COMPETENCIA EVALUADA Y POR TIPO DE EVALUADOR

NOMBRE DE COMPETENCIA	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
APRENDIZAJE	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
ACTITUD AL CAMBIO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
CALIDAD DE TRABAJO Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	auto	66%
	par	0%
	superior	33%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
TRABAJO EN EQUIPO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
Total General		92%

Resultados Evaluación de Superior, Par y Autoevaluación



De los resultados obtenidos se refleja que la autoevaluación del colaborador en todas las competencias es alto. En TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS se evalúa POCO SATISFACTORIO, 66%, en esta misma competencia el par lo evalúa 0 y el Jefe 33%, NO SATISFACTORIO.

RESULTADOS DE LA BRECHA DE EVALUACIÓN DE PERFIL DURO

La brecha del colaborador se la obtiene del perfil duro, que es de 92.50%.

En este caso el colaborador tiene una evaluación de perfil EXCELENTE. El resultado de la evaluación por competencias es 92%, equivalente a EXCELENTE.

En este modelo el peso de la brecha es del 60% y el de la evaluación por competencias es del 40%. Por lo tanto, el resultado final de la evaluación es de 92.30%, que equivale a EXCELENTE.

Se aprecia que el resultado de la evaluación final subió..

RESULTADOS EVALUACIÓN POR COMPETENCIA

INFORME DE EVALUACIÓN DE ARISTIZABAL GRIJALVA XIMENA

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación:	Desde:	08/2012	Hasta:	08/2013
Datos generales del Puesto				
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción		Secretaria Ejecutiva		
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción		Secretaria		
Datos generales del Evaluado				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		ARISTIZABAL GRIJALVA XIMENA DE LOS ANGEELS		
Cédula de ciudadanía: 1711016210		Número de Rol:		
Datos generales del Evaluador				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		LARRIVA BASSANTE GLADIA YOLANDA		
Cédula de ciudadanía: 1705019188		Número de Rol:		

NOMBRE DE COMPETENCIA EVALUADA PROMEDIO CONSOLIDADO DE TODOS LOS EVALUADORES	PROMEDIO DE FRECUENCIA PORCENTUAL
APRENDIZAJE	100%
CALIDAD DE TRABAJO Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	89%
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	100%
GESTION DE LOGISTICA	100%
GESTION DOCUMENTAL	100%
RELACIONES HUMANAS	89%
TECNICAS Y MANEJO DE ARCHIVO	100%
Total general de competencias	97%

El resultado de la evaluación de la colaboradora ARISTIZABAL GRIJALVA XIMENA DE LOS ANGELES muestra un nivel de desempeño: EXCELENTE.

Las fortalezas del colaborador son:

- ✓ APRENDIZAJE
- ✓ PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN
- ✓ GESTION DOCUMENTAL

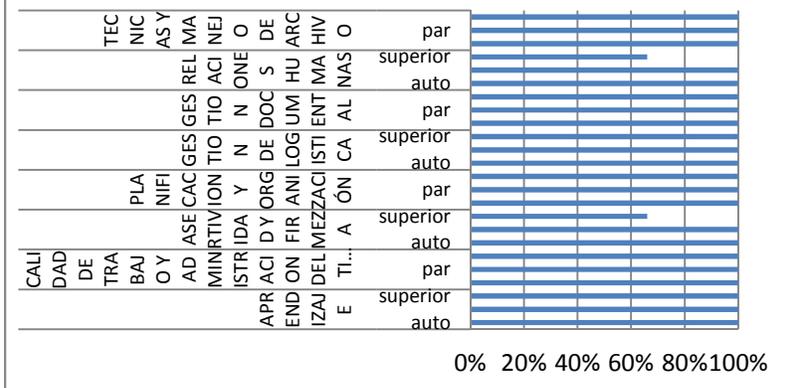
El área de mejora es:

- ✓ RELACIONES HUMANAS
- ✓ ASERTIVIDAD Y FIRMEZA

RESULTADOS POR COMPETENCIA EVALUADA Y POR TIPO DE EVALUADOR

NOMBRE DE COMPETENCIA	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
APRENDIZAJE	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
CALIDAD DE TRABAJO Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
GESTION DE LOGISTICA	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
GESTION DOCUMENTAL	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
RELACIONES HUMANAS	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
TECNICAS Y MANEJO DE ARCHIVO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
Total general		97%

Resultados Evaluación de Superior, Par y Autoevaluación



De los resultados obtenidos se refleja que la autoevaluación de la colaboradora en todas las competencias es alto. Su par la evalúa de igual manera. La Jefa la evalúa en RELACIONES HUMANAS Y ASERTIVIDAD Y FIRMEZA 66%.

RESULTADOS DE LA BRECHA DE EVALUACIÓN DE PERFIL DURO

ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO				
ATENDER PERSONAL Y TELEFÓNICAMENTE AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO EN LOS REQUERIMIENTOS PRESENTADOS BRINDAR SOPORTE EN ACTIVIDADES INHERENTES AL ÁREA EFECTUAR EL MANEJO Y CUSTODIA DEL ARCHIVO DE LA INFORMACIÓN DEL ÁREA SEA ÉSTE FÍSICO O DIGITAL ELABORAR Y REDACTAR COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL ÁREA				
CONTEXTO DE ANÁLISIS GENERAL DE BRECHAS EN EL PUESTO TITULAR				
FACTORES	PUESTO	COLABORADOR	ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS BRECHAS	
			PONDERACIÓN	POSITIVAS
FORMACIÓN ACADÉMICA	BACHILLER	1. BACHILLER	20%	20%
DIPLOMADO				
MAESTRIA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	ASISTENCIA DE GERENCIA BILINGÜE SECRETARIADO SECRETARIADO EJECUTIVO	1. SECRETARIADO BILINGÜE	20%	20%
DESARROLLO (CURSOS)	ATENCIÓN AL USUARIO INTERNO Y EXTERNO (MRL) GESTIÓN PÚBLICA PAQUETES UTILITARIOS REDACCIÓN COMERCIAL REDACCIÓN OFICIAL TÉCNICAS DE EXPRESIÓN ORAL Y ESCRITA TÉCNICAS Y MANEJO DE ARCHIVO	-ACTUALIZACIÓN DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS SECRETARIALES -ATENCIÓN EFICIENTE Y RELACIONES PÚBLICAS -COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN -CONTABILIDAD -DESARROLLO DE DOCUMENTACIÓN -DESARROLLO MICROEMPRESARIAL E INSERCIÓN LABORAL -DIAGNÓSTICO PROFESIONAL Y DE PERSONALIDAD -DISPLAY WRITER -ELABORACIÓN MANUAL DE GESTIÓN -FORMACIÓN DE AUDITORES INTERNOS DE SISTEMAS INTEGRADOS -GESTIÓN AMBIENTAL Y CALIDAD -FUERZA LABORAL GESTIÓN POR COMPETENCIAS -GESTIÓN DE ADQUISICIONES -GESTIÓN POR PROCESOS -IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN -ISO 9001 /2000 E ISO 14001/2004 -IV CONGRESO ECUATORIANO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL -MOTIVACIÓN Y GESTIÓN POR COMPETENCIA PARA SECRETARIAS -ORTOGRAFÍA BÁSICA -ORTOGRAFÍA Y REDACCIÓN CORRECTA EN CASTELLANO -PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (E.P.R.) -PRÁCTICAS DE OFICINA -PRIMERAS JORNADAS DE SISTEMAS OPERATIVOS -PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN PARA LA SECRETARÍA -REINGENIERÍA DE LA IMAGEN SECRETARIAL -RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACIÓN AL TRABAJO -SERVICIO AL USUARIO -TALLER GERENCIAL DE LAS NORMAS ISO 9001 Y 14001 -TÉCNICAS DE DOCUMENTACIÓN, ARCHIVO Y MICROFILMACIÓN -WORDSTAR	18%	12.85%
EXPERIENCIA	SEIS MESES	33 AÑOS Y 7 MESES	45%	45%
TOTAL DE BRECHA %			100%	97.85%
			SIMILAR	
OBSERVACIONES				
SI				

La brecha de la colaboradora se la obtiene del perfil duro, que es de 97.85%. En este caso la colaboradora tiene una evaluación de perfil EXCELENTE. El resultado de la evaluación por competencias es de 97%, equivalente a EXCELENTE.

En este modelo el peso de la brecha es del 60% y el de la evaluación por competencias es del 40%. Por lo tanto, el resultado final de la evaluación es de 97.51%, que equivale a EXCELENTE.

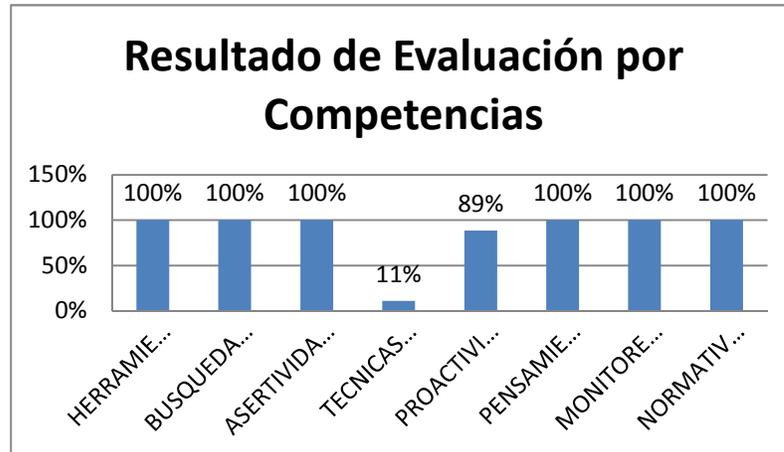
Se aprecia que el resultado de la evaluación final bajó,

RESULTADOS EVALUACIÓN POR COMPETENCIA

INFORME DE EVALUACIÓN DE BRUNES ROMERO JANETH

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación:	Desde:	08/2012	Hasta:	08/2013
Datos generales del Puesto				
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción		ANALISTA DE OBRAS Y SERVICIOS		
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción		ANALISTA		
Datos generales del Evaluado				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		BRUNES ROMERO JANETH		
Cédula de ciudadanía:		Número de Rol:		
Datos generales del Evaluador				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		JARAMILLO ZAPATER DILCIA CARLITA		
Cédula de ciudadanía: 1103617252		Número de Rol:		

NOMBRE DE COMPETENCIA EVALUADA PROMEDIO CONSOLIDADES DE TODOS LOS EVALUADORES	PROMEDIO DE FRECUENCIA PORCENTUAL
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	100%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	11%
PROACTIVIDAD	89%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	100%
MONITOREO Y CONTROL	100%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	100%
Total general de competencias	87%



El resultado de la evaluación de la colaboradora BRUNES ROMERO JANETH muestra un nivel de desempeño: MUY BUENO.

Las fortalezas de la colaboradora son:

- ✓ NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACIÓN DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS
- ✓ HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACIÓN
- ✓ ASERTIVIDAD Y FIRMEZA

El área de mejora es:

- ✓ PROACTIVIDAD

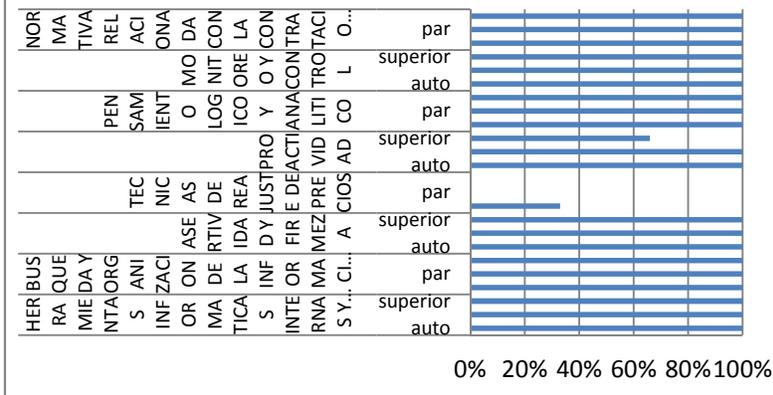
La brecha de desarrollo crítica es:

- ✓ TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS

RESULTADOS POR COMPETENCIA EVALUADA Y POR TIPO DE EVALUADOR

NOMBRE DE COMPETENCIA	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	auto	33%
	par	0%
	superior	0%
PROACTIVIDAD	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
MONITOREO Y CONTROL	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
Total general		87%

Resultados Evaluación de Superior, Par y Autoevaluación



De los resultados obtenidos se refleja que la autoevaluación de la colaboradora en todas las competencias es alto, a excepción de una, TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS. El par confirma ese resultado. El Jefe la evalúa en todas las competencias alto, a excepción de TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS, la evalúa 0 y en PROACTIVIDAD la evalúa 66%.

RESULTADOS DE LA BRECHA DE EVALUACIÓN DE PERFIL DURO

La brecha de la colaboradora se la obtiene del perfil duro, que es de 83.41%.

En este caso la colaboradora tiene una evaluación de perfil MUY BUENO. El resultado de la evaluación por competencias es 87%, que equivale a MUY BUENO.

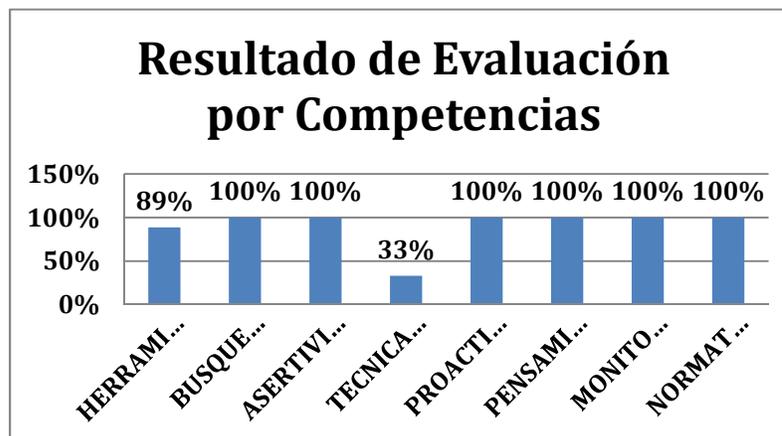
En este modelo el peso de la brecha es del 60% y el de la evaluación por competencias es del 40%. Por lo tanto, el resultado final de la evaluación es de 84.84%, que equivale a MUY BUENO. El resultado de la evaluación final bajo.

RESULTADOS EVALUACIÓN POR COMPETENCIA

INFORME DE EVALUACIÓN DE CALVOPÍÑA ZAMBONINO KARINA

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación:	Desde:	08/2012	Hasta:	08/2013
Datos generales del Puesto				
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción			Analista de Contratos	
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción			Analista	
Datos generales del Evaluado				
Apellidos y Nombres del Colaborador:			CALVOPINA ZAMBONINO MARIA KARINA	
Cédula de ciudadanía:			Número de Rol:	
Datos generales del Evaluador				
Apellidos y Nombres del Colaborador:			ROSERO CIFUENTES MANUEL MESIAS	
Cédula de ciudadanía: 1000564672			Número de Rol:	

NOMBRE DE COMPETENCIA EVALUADA PROMEDIO CONSOLIDADO DE TODOS LOS EVALUADORES	PROMEDIO DE FRECUENCIA PORCENTUAL
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	89%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	33%
PROACTIVIDAD	100%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	100%
MONITOREO Y CONTROL	100%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	100%
Total general de competencias	90%



El resultado de la evaluación de la colaboradora CALVOPINA ZAMBONINO MARIA KARINA muestra un nivel de desempeño: EXCELENTE.

Las fortalezas de la colaboradora son:

- ✓ NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACIÓN DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS
- ✓ ASERTIVIDAD Y FIRMEZA
- ✓ PROACTIVIDAD
- ✓ PENSAMIENTO LÓGICO Y ANALÍTICO

El área de mejora es:

- ✓ HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION

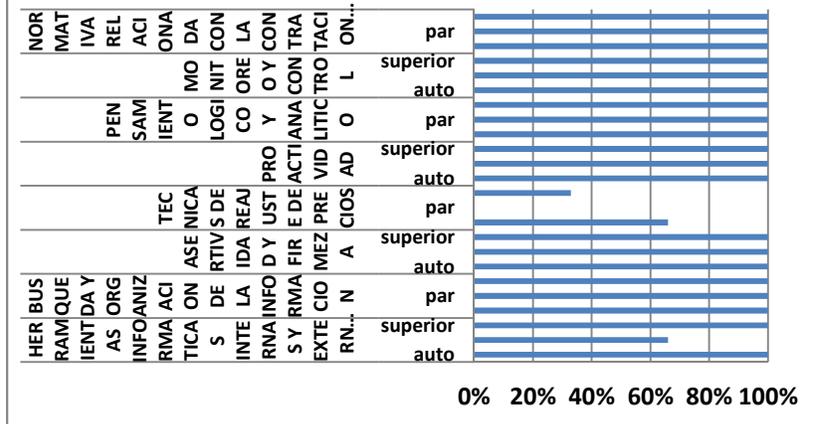
La brecha de desarrollo crítica es:

- ✓ TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS

RESULTADOS POR COMPETENCIA EVALUADA Y POR TIPO DE EVALUADOR

NOMBRE DE COMPETENCIA	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	auto	100%
	par superior	66% 100%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	auto	100%
	par superior	100% 100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	auto	100%
	par superior	100% 100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	auto	66%
	par superior	0% 33%
PROACTIVIDAD	auto	100%
	par superior	100% 100%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	auto	100%
	par superior	100% 100%
MONITOREO Y CONTROL	auto	100%
	par superior	100% 100%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	auto	100%
	par superior	100% 100%
Total general		90%

Resultados Evaluación de Superior, Par y Autoevaluación



De los resultados obtenidos se refleja que la autoevaluación de la colaboradora en todas las competencias es alto, a excepción de una, TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS, 66%. El par confirma ese resultado, a excepción de TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS que la evalúa 0 y en HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACIÓN 66%. El Jefe la evalúa en todas las competencias alto, a excepción de TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS, la evalúa 33%.

RESULTADOS DE LA BRECHA DE EVALUACIÓN DE PERFIL DURO

La brecha de la colaboradora se la obtiene del perfil duro, que es de 62.66%. En este caso la colaboradora tiene una evaluación de perfil POCO SATISFACTORIO. El resultado de la evaluación por competencias es 90%, que equivale a EXCELENTE.

En este modelo el peso de la brecha es del 60% y el de la evaluación por competencias es del 40%. Por lo tanto, el resultado final de la evaluación es de 73.60%, que equivale a SATISFACTORIO. Se aprecia que el resultado de la evaluación final bajo en el promedio final dado que le desfavoreció el resultado de la brecha de perfil duro

RESULTADOS EVALUACIÓN POR COMPETENCIA INFORME DE EVALUACIÓN DE MOYA CHAVEZ DORIS PAULINA

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación:	Desde:	08/2012	Hasta:	08/2013
Datos generales del Puesto				
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción			Asistente de Obras y Servicios	
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción			Asistente	
Datos generales del Evaluado				
Apellidos y Nombres del Colaborador:			MOYA CHÁVEZ DORIS PAULINA	
Cédula de ciudadanía: 1710475375			Número de Rol:	
Datos generales del Evaluador				
Apellidos y Nombres del Colaborador:			JARAMILLO ZAPATER DILCIA CARLITA	
Cédula de ciudadanía: 1103617252			Número de Rol:	

NOMBRE DE COMPETENCIA	PROMEDIO DE FRECUENCIA PORCENTUAL
APRENDIZAJE	78%
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	77%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	89%
CALIDAD DE TRABAJO Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO	89%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	55%
PROACTIVIDAD	78%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	89%
TRABAJO EN EQUIPO	78%
Total General de competencias	79%

El resultado de la evaluación de la colaboradora MOYA CHAVEZ DORIS PAULINA muestra un nivel de desempeño: SATISFACTORIO.

Las fortalezas del colaborador son:

- ✓ NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACIÓN DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS
- ✓ CALIDAD DE TRABAJO Y ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO
- ✓ BÚSQUEDA Y ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las áreas de mejora son:

- ✓ TRABAJO EN EQUIPO
- ✓ HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACIÓN
- ✓ APRENDIZAJE

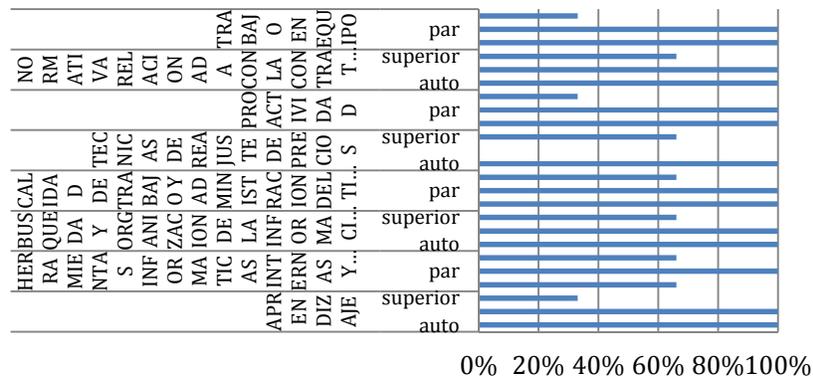
Las brechas de desarrollo críticas son:

- ✓ TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS

RESULTADOS POR COMPETENCIA EVALUADA Y POR TIPO DE EVALUADOR

NOMBRE DE COMPETENCIA	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
APRENDIZAJE	auto	100%
	par	100%
	superior	33%
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	auto	66%
	par	100%
	superior	66%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
CALIDAD DE TRABAJO Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	auto	100%
	par	0%
	superior	66%
PROACTIVIDAD	auto	100%
	par	100%
	superior	33%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
TRABAJO EN EQUIPO	auto	100%
	par	100%
	superior	33%
Total General		79%

Resultados Evaluación de Superior, Par y Autoevaluación



De los resultados obtenidos se refleja que la autoevaluación de la colaboradora en todas las competencias es alto, a excepción de una. El par corroboró ese resultado. Sin embargo, el Jefe la evalúa en casi todas las competencias bajo 70%.

RESULTADOS DE LA BRECHA DE EVALUACIÓN DE PERFIL DURO

La brecha de la colaboradora se la obtiene del perfil duro, que es de 91,42%.

En este caso la colaboradora tiene una evaluación de perfil EXCELENTE, sin embargo el resultado de la evaluación por competencias es 79%, que es SATISFACTORIO.

En este modelo el peso de la brecha es del 60% y el de la evaluación por competencias es del 40%. Por lo tanto, el resultado final de la evaluación es de 86.45%, que equivale a MUY BUENO.

Se aprecia que el resultado de la evaluación final subió, le favoreció el resultado de la brecha, sin embargo de tener una evaluación baja.

**RESULTADOS EVALUACIÓN POR COMPETENCIA
INFORME DE EVALUACIÓN DE: CAMACHO HUERTA CONSUELO**

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación:	Desde:	08/2012	Hasta:	08/2013
Datos generales del Puesto				
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción		Secretaria		
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción		Secretaria		
Datos generales del Evaluado				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		CAMACHO HUERTA CONSUELO DEL CARMEN		
Cédula de ciudadanía: 1705153078		Número de Rol:		
Datos generales del Evaluador				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		ROSERO CIFUENTES MANUEL MESIAS		
Cédula de ciudadanía: 1000564672		Número de Rol:		

NOMBRE DE COMPETENCIA EVALUADA PROMEDIO CONSOLIDADES DE TODOS LOS EVALUADORES	PROMEDIO DE FRECUENCIA PORCENTUAL
NOMBRE_COMP	Total
APRENDIZAJE	100%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	100%
CALIDAD DE TRABAJO Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO	100%
PROACTIVIDAD	100%
ORIENTACION DE SERVICIO	100%
GESTION DE LOGISTICA	100%
GESTION DOCUMENTAL	100%
TECNICAS Y MANEJO DE ARCHIVO	100%
Total general de competencias	100%

El resultado de la evaluación de la colaboradora CAMACHO HUERTA CONSUELO DEL CARMEN muestra un nivel de desempeño: EXCELENTE. La colaboradora tiene todas las competencias como fortalezas.

**RESULTADOS POR COMPETENCIA EVALUADA
Y POR TIPO DE EVALUADOR**

NOMBRE DE COMPETENCIA	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
APRENDIZAJE	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
CALIDAD DE TRABAJO Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
PROACTIVIDAD	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
ORIENTACION DE SERVICIO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
GESTION DE LOGISTICA	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
GESTION DOCUMENTAL	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
TECNICAS Y MANEJO DE ARCHIVO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
Total general		100%

De los resultados obtenidos se refleja que la colaboradora en todas las competencias fue evaluada EXCELENTE.

RESULTADOS DE LA BRECHA DE EVALUACIÓN DE PERFIL DURO

CONTENIDO DE ANÁLISIS GENERAL DE BRECHAS DE EL PERFIL DURO					
ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS BRECHAS					
FACIORES		PUESTO	COLABORADOR	ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS BRECHAS	
FORMACIÓN ACADÉMICA OBTENIDA			1. RACHILEER	FONDEACIÓN	POSITIVAS
INSTRUMENTOS				20%	20%
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA		ASISTENCIA DE GERENCIA BILINGÜE SECRETARIADO EJECUTIVO	1. SECRETARIADO BILINGÜE	20%	20%
DESARROLLO (CURSOS)		ATENCIÓN AL USUARIO INTERNO Y EXTERNO (M&E) GESTIÓN PÚBLICA PASAPORTE UTILIZADOS REDACCION COMERCIAL REDACCION OFICIAL TÉCNICAS DE EXPRESION ORAL Y ESCRITA TÉCNICAS Y MANEJO DE ARCHIVO	ACTUALIZACIÓN DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS SECRETARIALES ATENCIÓN EFICIENTE Y SOLUCIONES RÁPIDAS COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION CONFIABILIDAD COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DESARROLLO MICROEMPRESARIAL E INTEGRACIÓN LABORAL DIAGNÓSTICO PROFESIONAL Y DE PERSONALIDAD DESPLAZAMIENTO ELABORACION MANUAL DE GESTIÓN FORMACIÓN DE AUDIENCIAS INTERNO DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN AMBIENTAL Y CALIDAD FUERZA LABORAL GESTIÓN POR COMPETENCIAS GESTIÓN DE ARBUCCIONES GESTIÓN POR PROCESOS ISO 9001 / 2000 E ISO 14001/2004 IV CONGRESO ECATORINGUANO DE SEGURIDAD Y SALUD OCCUPACIONAL MOTIVACION Y GESTION POR COMPETENCIA PARA SECRETARIAS ORGANIZACIÓN Y REDACCION CORRECTA EN CASTELLANO PRÁCTICAS DE OFICINA PRIMERAS JORNADAS DE SISTEMAS OPERATIVOS PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION PARA LA SECRETARIA RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACION AL TRABAJO SERVICIO AL USUARIO TALLER GERENCIAL DE LAS NORMAS ISO 9001 Y 14001 TÉCNICAS DE DOCUMENTACIÓN, ARCHIVO Y MICROFILMACIÓN WORDSTATS	15%	12.85%
EXCELES		210 MESES	33 AÑOS Y 7 MESES	45%	45%
TOTAL DE BRECHA %				100%	97.85%
				[SIMILAR]	
OBSERVACIONES					

La brecha de la colaboradora se la obtiene del perfil duro, que es de 97.85%.

En este caso la colaboradora tiene una evaluación de perfil EXCELENTE. El resultado de la evaluación por competencias es 100%, que equivale a EXCELENTE.

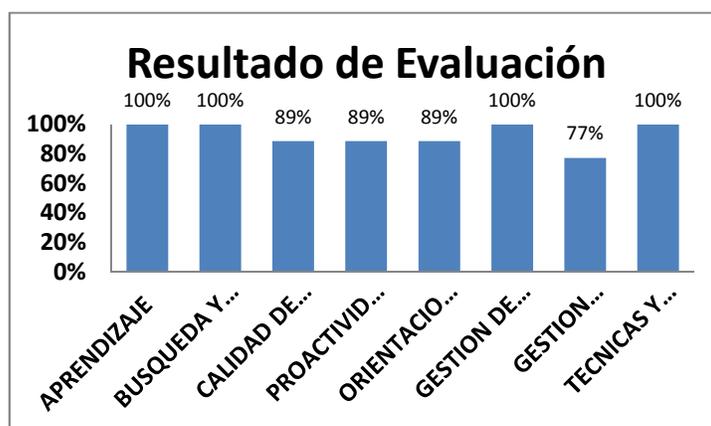
En este modelo el peso de la brecha es del 60% y el de la evaluación por competencias es del 40%. Por lo tanto, el resultado final de la evaluación es de 98.71%, que equivale a EXCELENTE.

Se aprecia que el resultado de la evaluación final bajó en el promedio final dado que le desfavoreció el resultado de la brecha de perfil duro.

RESULTADOS EVALUACIÓN POR COMPETENCIA INFORME DE EVALUACIÓN DE CAMPOVERDE LUDEÑA DORIS

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación:	Desde:	08/2012	Hasta:	08/2013
Datos generales del Puesto				
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción		Secretaria Junior		
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción		Secretaria		
Datos generales del Evaluado				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		CAMPOVERDE LUDENA DORIS DEL CARMEN		
Cédula de ciudadanía: 1709415598		Número de Rol:		
Datos generales del Evaluador				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		JARAMILLO ZAPATER DILCIA CARLITA		
Cédula de ciudadanía: 1103617252		Número de Rol:		

NOMBRE DE COMPETENCIA EVALUADA PROMEDIO CONSOLIDADES DE TODOS LOS EVALUADORES	PROMEDIO DE FRECUENCIA PORCENTUAL
APRENDIZAJE	100%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	100%
CALIDAD DE TRABAJO Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO	89%
PROACTIVIDAD	89%
ORIENTACION DE SERVICIO	89%
GESTION DE LOGISTICA	100%
GESTION DOCUMENTAL	77%
TECNICAS Y MANEJO DE ARCHIVO	100%
Total general de competencias	93%



El resultado de la evaluación de la colaboradora CAMPOVERDE LUDEÑA DORIS DEL CARMEN muestra un nivel de desempeño: EXCELENTE.

Las fortalezas de la colaboradora son:

- ✓ APRENDIZAJE
- ✓ BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION
- ✓ TECNICAS Y MANEJO DE ARCHIVO

El área de mejora es:

- ✓ CALIDAD DE TRABAJO Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO
- ✓ PROACTIVIDAD

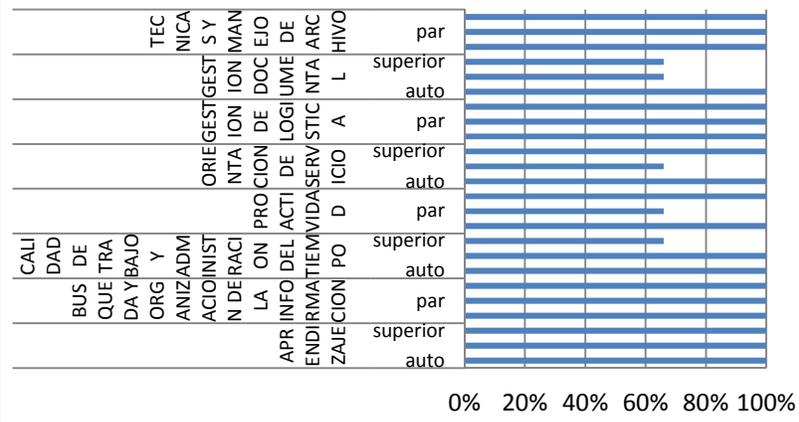
La brecha de desarrollo crítica es:

- ✓ GESTION DOCUMENTAL

RESULTADOS POR COMPETENCIA EVALUADA Y POR TIPO DE EVALUADOR

NOMBRE DE COMPETENCIA	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
APRENDIZAJE	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
CALIDAD DE TRABAJO Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
PROACTIVIDAD	auto	100%
	par	66%
	superior	100%
ORIENTACION DE SERVICIO	auto	100%
	par	66%
	superior	100%
GESTION DE LOGISTICA	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
GESTION DOCUMENTAL	auto	100%
	par	66%
	superior	66%
TECNICAS Y MANEJO DE ARCHIVO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
Total general		93%

Resultados Evaluación de Superior, Par y Autoevaluación



De los resultados obtenidos se refleja que la autoevaluación de la colaboradora en todas las competencias es alto. El par evalúa PROACTIVIDAD, ORIENTACIÓN DE SERVICIO Y GESTIÓN AMBIENTAL con 66%. El Jefe la evalúa en todas las competencias alto, a excepción de CALIDAD DE TRABAJO Y ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO y GESTIÓN AMBIENTAL, la evalúa con 66%.

ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO				
ATENDER PERSONAL Y TELEFÓNICAMENTE AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO EN LOS REQUERIMIENTOS PRESENTADOS				
BRINDAR SOPORTE EN ACTIVIDADES INHERENTES AL ÁREA				
EFECTUAR EL MANEJO Y CUSTODIA DEL ARCHIVO DE LA INFORMACIÓN DEL ÁREA SEA ÉSTE FÍSICO O DIGITAL				
ELABORAR Y REDACTAR COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL ÁREA				
CONTEXTO DE ANÁLISIS GENERAL DE BRECHAS EN EL PUESTO TITULAR				
FACTORES	PUESTO	COLABORADOR	ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS BRECHAS	
			PONDERACIÓN	POSITIVAS
FORMACIÓN ACADÉMICA	BACHILLER	1. BACHILLER	20%	20%
DIPLOMADO				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	ASISTENCIA DE GERENCIA BILINGÜE SECRETARIADO SECRETARIADO EJECUTIVO	1. SECRETARIADO	20%	20%
DESARROLLO (CURSOS)	ATENCIÓN AL USUARIO INTERNO Y EXTERNO (MRE) GESTIÓN PÚBLICA PAQUETES UTILITARIOS REDACCIÓN COMERCIAL REDACCIÓN OFICIAL TECNICAS DE EXPRESION ORAL Y ESCRITA TECNICAS Y MANEJO DE ARCHIVO	APLICACIÓN DEL MANUAL DE CORRESPONDENCIA ATENCIÓN AL CLIENTE GESTIÓN SECRETARIAL POR COMPETENCIAS OPERACIONES PETROLERAS PARA NO PETROLEROS ORGANIGRAMA BÁSICA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (E.P.E.) RELACIONES HUMANAS ORIENTADAS A BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL USUARIO SECRETARIADO EJECUTIVO SECRETARIADO EJECUTIVO AVANZADO SERVICIO AL USUARIO TALLER DE DESARROLLO PERSONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL WINDOWS 98 Y OFFICE 2000	15%	12.85%
EXPERTIS	SEIS MESES	24 AÑOS Y 10 MESES	45%	45%
TOTAL DE BRECHA %			100%	97.85%
			SIMILAR	
OBSERVACIONES				
SI				

La brecha de la colaboradora se la obtiene del perfil duro, que es de 97.85%.

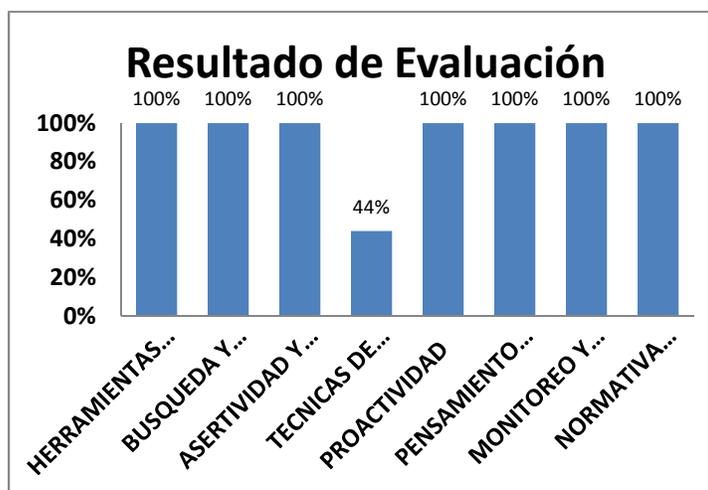
En este caso la colaboradora tiene una evaluación de perfil EXCELENTE. El resultado de la evaluación por competencias es 93%, que equivale a EXCELENTE.

En este modelo el peso de la brecha es del 60% y el de la evaluación por competencias es del 40%. Por lo tanto, el resultado final de la evaluación es de 95.91%, que equivale a EXCELENTE.

RESULTADOS EVALUACIÓN POR COMPETENCIA INFORME DE EVALUACIÓN DE CARVAJAL CARRANCO MARIO

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación:	Desde:	08/2012	Hasta:	08/2013
Datos generales del Puesto				
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción		ANALISTA DE OBRAS Y SERVICIOS		
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción		ANALISTA		
Datos generales del Evaluado				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		CARVAJAL CARRANCO MARIO FERNANDO		
Cédula de ciudadanía: 1001632700		Número de Rol:		
Datos generales del Evaluador				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		ALMEIDA GALLARDO CELSO MARCELO		
Cédula de ciudadanía: 1708229172		Número de Rol:		

NOMBRE DE COMPETENCIA EVALUADA PROMEDIO CONSOLIDADES DE TODOS LOS EVALUADORES	PROMEDIO DE FRECUENCIA PORCENTUAL
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	100%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	44%
PROACTIVIDAD	100%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	100%
MONITOREO Y CONTROL	100%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	100%
Total general de competencias	93%



El resultado de la evaluación del colaborador CARVAJAL CARRANCO MARIO FERNANDO muestra un nivel de desempeño: EXCELENTE.

Las fortalezas de la colaboradora son:

- ✓ NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACIÓN DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS
- ✓ ASERTIVIDAD Y FIRMEZA
- ✓ PROACTIVIDAD
- ✓ PENSAMIENTO LÓGICO Y ANALÍTICO

La brecha de desarrollo crítica es:

- ✓ TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS

RESULTADOS POR COMPETENCIA EVALUADA Y POR TIPO DE EVALUADOR

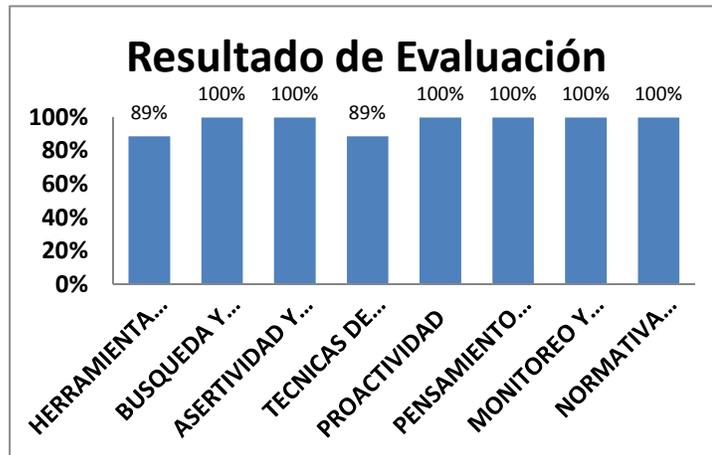
NOMBRE DE COMPETENCIA	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	auto	0%
	par	66%
	superior	66%
PROACTIVIDAD	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
MONITOREO Y CONTROL	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
Total general		93%

La brecha del colaborador se la obtiene del perfil duro, que es de 84.66%.
 En este caso el colaborador tiene una evaluación de perfil MUY BUENO. El resultado de la evaluación por competencias es 93%, que equivale a EXCELENTE. En este modelo el peso de la brecha es del 60% y el de la evaluación por competencias es del 40%. Por lo tanto, el resultado final de la evaluación es de 88%, que equivale a MUY BUENO.
 Se aprecia que el resultado de la evaluación final bajo en el promedio final dado que le desfavoreció el resultado de la brecha de perfil duro.

**RESULTADOS EVALUACIÓN POR COMPETENCIA
 INFORME DE EVALUACIÓN DE CORRALES SALAZAR JULIO CESAR**

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación:	Desde:	08/2012	Hasta:	08/2013
Datos generales del Puesto				
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción		ANALISTA DE OBRAS Y SERVICIOS		
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción		ANALISTA		
Datos generales del Evaluado				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		CORRALES SALAZAR JULIO CESAR		
Cédula de ciudadanía: 1703502458		Número de Rol:		
Datos generales del Evaluador				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		ROSERO CIFUENTES MANUEL MESIAS		
Cédula de ciudadanía: 1000564672		Número de Rol:		

NOMBRE DE COMPETENCIA EVALUADA PROMEDIO CONSOLIDADES DE TODOS LOS EVALUADORES	PROMEDIO DE FRECUENCIA PORCENTUAL
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	89%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	89%
PROACTIVIDAD	100%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	100%
MONITOREO Y CONTROL	100%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	100%
Total general de competencias	97%



El resultado de la evaluación del colaborador CORRALES SALAZAR JULIO CÉSAR muestra un nivel de desempeño: EXCELENTE.

Las fortalezas de la colaboradora son:

- ✓ NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACIÓN DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS
- ✓ ASERTIVIDAD Y FIRMEZA
- ✓ PROACTIVIDAD
- ✓ PENSAMIENTO LÓGICO Y ANALÍTICO

El área de mejora es:

- ✓ HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACIÓN

RESULTADOS POR COMPETENCIA EVALUADA Y POR TIPO DE EVALUADOR

NOMBRE DE COMPETENCIA	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	auto	100%
	par	66%
	superior	100%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	auto	100%
	par	66%
	superior	100%
PROACTIVIDAD	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
MONITOREO Y CONTROL	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
Total general		97%

De los resultados obtenidos se refleja que la autoevaluación del colaborador en todas las competencias es alto. El par lo evalúa con un 66% en TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS. El Jefe lo evalúa en todas las competencias alto.

RESULTADOS DE LA BRECHA DE EVALUACIÓN DE PERFIL DURO

FACTORES		PIRSETO	COLABORADOR	ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS BRECHAS	
FORMACIÓN ACADÉMICA		1. SUPERIOR MEDIO	2. SUPERIOR COMPLETO	30%	30%
DIPLOMADO					
MAESTRÍA					
SPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COMERCIO CONTABILIDAD Y AUDITORÍA ECONOMÍA FINANZAS	1. PETROLEROS 2. EMPRESAS	37%	37%
DESARROLLO (CURSOS)		ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS ATENCIÓN AL USUARIO INTERNO Y EXTERNO (M&I) CALIDAD TOTAL DE PROYECTOS DE COMPRA GESTIÓN INTEGRAL DE PROYECTOS GESTIÓN PÚBLICA INGLÉS AVANZADO LEGISLACIÓN ECUATORIANA LEY DE EMPRESAS PÚBLICAS LEY ORGANICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO PAQUETES UTILIZADOS	ADMINISTRACIÓN DE ESCUELAS EN INDUSTRIA PETROLERA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y RESULTADOS CALIDAD DE GESTIÓN CALIDAD TOTAL EN PROCESOS DE COMPRA CONTROL GOBIERNAMENTAL MODERNO CURSOS DE OBSERVACIÓN Y REAJUSTES DE PRECIOS DESARROLLO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DISEÑO DE INSTALACIONES SUPERFICIALES ECONOMÍA BÁSICA DEL PETRÓLEO ESTADÍSTICA PARA INTERPRETACIÓN Y PROCESAMIENTO DE EVALUACIÓN TECNOLÓGICA DE PROYECTOS FLUJOS DE PERFORACIÓN FORMACIÓN DE BIENES FORO INTERNACIONAL DE GESTIÓN DE PERSONAS EN EL SECTOR NUCLEICO SOBRE LA BASE DE COMPETENCIAS FIBREZA LABORAL GESTIÓN POR COMPETENCIAS HERRAMIENTAS DE PRODUCCIÓN INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS LEY DE EMPRESAS PÚBLICAS MEDICIONAMIENTO DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD MICROCOMPUTACIÓN PARA PROFESIONALES MÉTODOS DE DISEÑO Y APLICACIÓN DE LA C.E.FIENAS MAS PROJECT OPERACIONES DE PRODUCCIÓN PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL PARA PERFORADORES PRUEBAS DE POCOS REGULACIÓN SECUNDARIA REDUCE WELL COSTS THROUGH DRILLING FLUID TECHNOLOGY SELECTION AND OPERATION OF RIG SUBSURFACE PUMPS SEMINARIO ENTENDIENDO EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD SEMINARIO TALLER BALANZAS ESCORCADO SISTEMA INTERACTIVO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA SISTEMA OPERATIVO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA TALLER DE DIAGNOSTICO Y PLANEAMIENTO LABORAL TALLER DE DESARROLLO PERSONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL TALLER DE DIAGNOSTICO Y PLANEAMIENTO TÉCNICAS DE GESTIÓN USO Y APLICACIONES DEL MICROCOMPUTADOR WELL DRILLING WINDOWS Y OFFICE 97	18%	7.50%
EXPERIENCIA		TRES AÑOS	7 AÑOS Y 7 MESES	38%	38%
TOTAL DE BRECHA %				100%	92.50%
OBSERVACIONES					

La brecha del colaborador se la obtiene del perfil duro, que es de 97.50%.

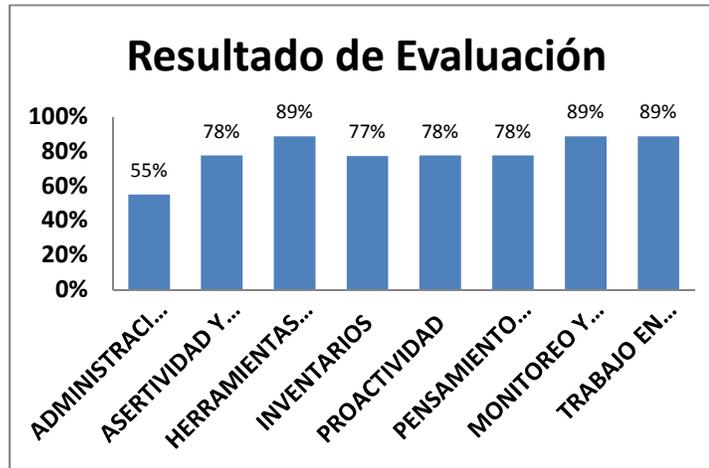
En este caso el colaborador tiene una evaluación de perfil EXCELENTE. El resultado de la evaluación por competencias es 97%, que equivale a EXCELENTE.

En este modelo el peso de la brecha es del 60% y el de la evaluación por competencias es del 40%. Por lo tanto, el resultado final de la evaluación es de 97.30%, que equivale a EXCELENTE.

RESULTADOS EVALUACIÓN POR COMPETENCIA INFORME DE EVALUACIÓN DE FUENTES MUENALA OSCAR OSWALDO

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación:	Desde:	08/2012	Hasta:	08/2013
Datos generales del Puesto				
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción	ANALISTA DE OBRAS Y SERVICIOS			
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción	ANALISTA			
Datos generales del Evaluado				
Apellidos y Nombres del Colaborador:	FUENTES MUENALA OSCAR OSWALDO			
Cédula de ciudadanía:	Número de Rol:			
Datos generales del Evaluador				
Apellidos y Nombres del Colaborador:	JARAMILLO ZAPATER DILCIA CARLITA			
Cédula de ciudadanía: 1103617252	Número de Rol:			

NOMBRE DE COMPETENCIA EVALUADA PROMEDIO CONSOLIDADES DE TODOS LOS EVALUADORES	PROMEDIO DE FRECUENCIA PORCENTUAL
ADMINISTRACION DE BIENES	55%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	78%
HERRAMIENTAS INFORMATICAS PARA LA ADQUISICION Y CONTROL DE BIENES	89%
INVENTARIOS	77%
PROACTIVIDAD	78%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	78%
MONITOREO Y CONTROL	89%
TRABAJO EN EQUIPO	89%
Total general de competencias	79%



El resultado de la evaluación del colaborador FUENTES MUENALA OSCAR OSWALDO muestra un nivel de desempeño: SATISFACTORIO.

Las fortalezas del colaborador son:

- ✓ MONITOREO Y CONTROL
- ✓ TRABAJO EN EQUIPO
- ✓ HERRAMIENTAS INFORMATICAS PARA LA ADQUISICION Y CONTROL DE BIENES

El área de mejora es:

- ✓ ASERTIVIDAD Y FIRMEZA

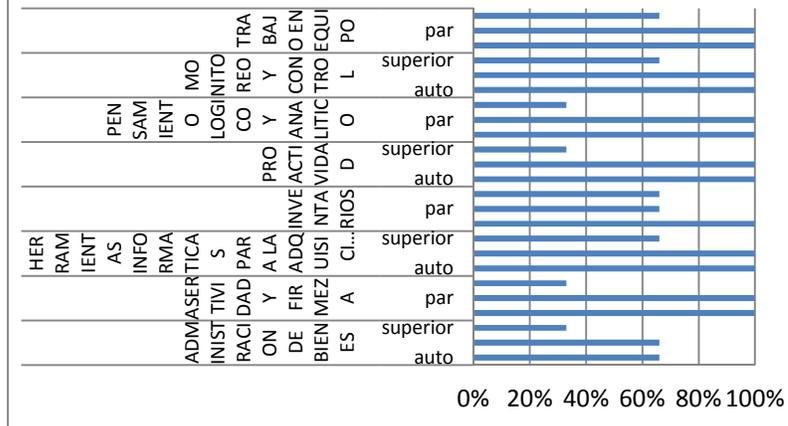
La brecha de desarrollo crítica es:

- ✓ ADMINISTRACION DE BIENES

RESULTADOS POR COMPETENCIA EVALUADA Y POR TIPO DE EVALUADOR

NOMBRE DE COMPETENCIA	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
ADMINISTRACION DE BIENES	auto	66%
	par	66%
	superior	33%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	auto	100%
	par	100%
	superior	33%
HERRAMIENTAS INFORMATICAS PARA LA ADQUISICION Y CONTROL DE BIENES	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
INVENTARIOS	auto	100%
	par	66%
	superior	66%
PROACTIVIDAD	auto	100%
	par	100%
	superior	33%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	auto	100%
	par	100%
	superior	33%
MONITOREO Y CONTROL	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
TRABAJO EN EQUIPO	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
Total general		79%

Resultados Evaluación de Superior, Par y Autoevaluación



De los resultados obtenidos se refleja que la autoevaluación del colaborador en todas las competencias es alto, a excepción de una, ADMINISTRACIÓN DE BIENES. El par lo evalúa en INVENTARIOS Y ADMINISTRACIÓN DE BIENES com 66%. El Jefe lo evalúa en todas las áreas competencias 66%, a excepción de ADMINISTRACIÓN DE BIENES, ASERTIVIDAD Y FIRMEZA, PROACTIVIDAD, PENSAMIENTO LÓGICO Y ANALÍTICO 33%.

RESULTADOS SOBRE LA BRECHA DE EVALUACIÓN DE PERFIL DURO

ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO				
ASESORAR SOBRE PROCESOS PRECONTRATUALES DE OBRAS, SERVICIOS, CONSULTORIA Y LISTA DE PRECIOS A ENTES INTERNOS Y EXTERNOS DAR CUMPLIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES DE ORGANISMOS DE CONTROL REVISAR, APROBAR, SUSCRIBIR COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS PARA LAS DIFERENTES ÁREAS SEGÚN SU REQUERIMIENTO VALIDAR LA EJECUCIÓN DE LAS ORDENES DE TRABAJO MEDIANTE LA MODALIDAD DE LISTA DE PRECIOS				
CONTEXTO DE ANÁLISIS GENERAL DE BRECHAS EN EL PUESTO TITULAR				
FACTORIOS	PUESTO	COLABORADOR	ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS BRECHAS	
			FORMACIÓN	POSIBIAS
FORMACIÓN ACADÉMICA	SUPERIOR COMPLETO	1. PRIMER SEMESTRE 2. SUPERIOR COMPLETO	20%	17.14%
DIPLOMADO	SUPERIOR COMPLETO / DIPLOMADO			
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COMERCIO EXTERIOR CONFIABILIDAD Y AUDITORÍA ECONOMÍA FINANZAS GESTIÓN EMPRESARIAL RELACIONADO AL CAMPO DE ACCIÓN	1. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 2. ECONOMÍA	30%	25.71%
DESARROLLO (CURSOS)	ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS ATENCIÓN AL USUARIO INTERNO Y EXTERNO (IMRI) CALIDAD TOTAL EN PROCESOS DE COMPRA GESTIÓN FINANCIERA GESTIÓN INTEGRAL DE PROYECTOS GESTIÓN PÚBLICA INGLÉS AVANZADO LEGISLACIÓN ECUATORIANA LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO MANEJO DE PERSONAL NEGOCIACIÓN AVANZADA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	ACTUALIZACIÓN TRIBUTARIA ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD PARA PERIODO FISCALIZADO CONTRATACIÓN PÚBLICA ECUADOR Y AMÉRICA LATINA DE CABA AL SIGLO XXI IMPACTOS DEL ALCA EN ECUADOR Y AMÉRICA LATINA NEGOCIACIÓN AVANZADA PAQUETES UTILITARIOS PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (E.P.E.) SEGURIDAD INDUSTRIAL SERVICIO AL USUARIO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	15%	4.25%
EXPERIENCIA	DESI AÑOS	2 AÑOS, 9 MESES	35%	9%
TOTAL DE BRECHA (%)			100%	49.10%
			SIMULAR	
OBSERVACIONES				
S:				

La brecha del colaborador se la obtiene del perfil duro, que es de 49.10%.

En este caso la colaboradora tiene una evaluación de perfil NO SATISFACTORIO. El resultado de la evaluación por competencias es 79%, que equivale a SATISFACTORIO.

En este modelo el peso de la brecha es del 60% y el de la evaluación por competencias es del 40%. Por lo tanto, el resultado final de la evaluación es de 61.06%, que equivale a POCO SATISFACTORIO.

RESULTADOS EVALUACIÓN POR COMPETENCIA INFORME DE EVALUACIÓN DE GÓMEZ CAICEDO JORGE ENRIQUE

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación:	Desde:	08/2012	Hasta:	08/2013
Datos generales del Puesto				
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción		AUXILIAR DE OBRAS Y SERVICIOS		
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción		AUXILIAR		
Datos generales del Evaluado				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		GOMEZ CAICEDO JORGE ENRIQUE		
Cédula de ciudadanía: 1306315480		Número de Rol:		
Datos generales del Evaluador				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		JARAMILLO ZAPATER DILCIA CARLITA		
Cédula de ciudadanía: 1103617252		Número de Rol:		

NOMBRE DE COMPETENCIA EVALUADA PROMEDIO CONSOLIDADES DE TODOS LOS EVALUADORES	PROMEDIO DE FRECUENCIA PORCENTUAL
APRENDIZAJE	78%
ACTITUD AL CAMBIO	78%
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	78%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	44%
CALIDAD DE TRABAJO Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	22%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	89%
TRABAJO EN EQUIPO	100%
Total general de competencias	74%

El resultado de la evaluación del colaborador GÓMEZ CAICEDO JORGE ENRIQUE muestra un nivel de desempeño: SATISFACTORIO.

La fortaleza del colaborador es:

- ✓ TRABAJO EN EQUIPO
- Las áreas de mejora son:
- ✓ HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACIÓN
- ✓ ACTITUD AL CAMBIO
- ✓ APRENDIZAJE

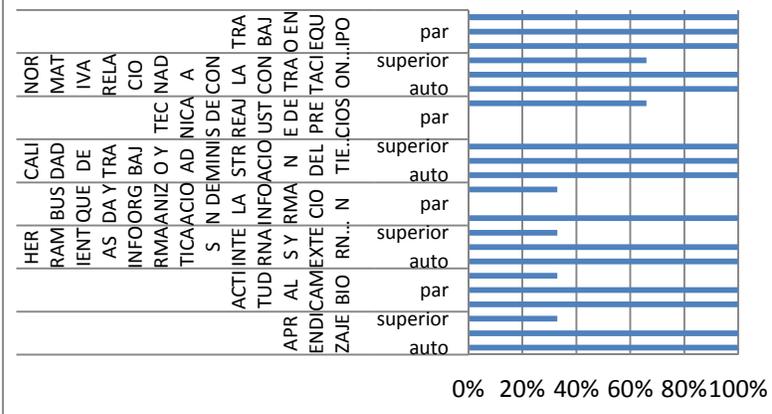
Las brechas de desarrollo críticas son:

- ✓ TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS
- ✓ BUSQUEDA Y ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

RESULTADOS POR COMPETENCIA EVALUADA Y POR TIPO DE EVALUADOR

NOMBRE DE COMPETENCIA	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
APRENDIZAJE	auto	100%
	par	100%
	superior	33%
ACTITUD AL CAMBIO	auto	100%
	par	100%
	superior	33%
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	auto	100%
	par	100%
	superior	33%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	auto	100%
	par	0%
	superior	33%
CALIDAD DE TRABAJO Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	auto	0%
	par	0%
	superior	66%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
TRABAJO EN EQUIPO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
Total general		74%

Resultados Evaluación de Superior, Par y Autoevaluación



De los resultados obtenidos se refleja que la autoevaluación del colaborador en todas las competencias es alto, a excepción de una, TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS. El par confirma ese resultado y adicionalmente lo evalúa en BÚSQUEDA Y ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN con 0. El Jefe lo evalúa en todas las competencias con 33%, a excepción de CALIDAD DEL TRABAJO Y ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO y TRABAJO EN EQUIPO que lo evalúa con 100%.

RESULTADOS DE LA BRECHA DE EVALUACIÓN DE PERFIL DURO

ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO				
DAR SOPORTE EN LAS ACTIVIDADES INHERENTES AL ÁREA				
ORGANIZAR Y CUSTODIAR EL ARCHIVO FÍSICO Y DIGITAL RELACIONADO CON EL ÁREA				
REALIZAR LAS TAREAS DE COPIADO DE DOCUMENTACIÓN CORRESPONDIENTE AL ÁREA				
CONTEXTO DE ANÁLISIS GENERAL DE BRECHAS EN EL PUESTO TITULAR			ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS BRECHAS	
FACTORES	PUESTO	COLABORADOR	PONDERACIÓN	POSITIVAS
FORMACIÓN ACADÉMICA	BACHILLER	1. BACHILLER	20%	20%
DIPLOMADO				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	ESPECIALIZER MODALIDAD	1. TÉCNICO INDUSTRIAL ESP. ELECTRICIDAD	20%	20%
DESARROLLO (CURSOS)	ATENCIÓN AL USUARIO INTERNO Y EXTERNO (AMEL) SERVICIO PÚBLICA	CONTROL DE RIESGOS LEVANTAMIENTO ARTIFICIAL POR BOMBEO HIDRÁULICO PRODUCCIÓN POR LEVANTAMIENTO DE GAS LIFT TRATAMIENTO QUÍMICO DEL PEROLEO	18%	0%
EXPERIENCIA	RES MISIS	1. AÑOS 1 Y 4 MISIS	42%	42%
TOTAL DE BRECHA %			100%	85%
			SIMILAR	
OBSERVACIONES				
SI				

La brecha del colaborador se la obtiene del perfil duro, que es de 85%.

En este caso la colaboradora tiene una evaluación de perfil MUY BUENO. El resultado de la evaluación por competencias es 74%, que equivale a SATISFACTORIO.

En este modelo el peso de la brecha es del 60% y el de la evaluación por competencias es del 40%. Por lo tanto, el resultado final de la evaluación es de 80.60%, que equivale a MUY BUENO.

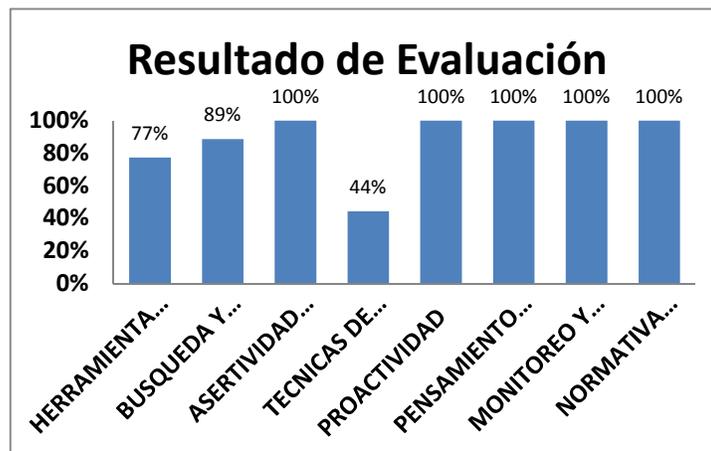
Se aprecia que el resultado de la evaluación final subió en el promedio final debido al resultado del perfil.

RESULTADOS EVALUACIÓN POR COMPETENCIA

INFORME DE EVALUACIÓN DE GRANJA CISNEROS MARTHA RICARDINA

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación:	Desde:	08/2012	Hasta:	08/2013
Datos generales del Puesto				
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción		ANALITA DE CONTRATOS		
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción		ANALISTA		
Datos generales del Evaluado				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		GRANJA CISNEROS MARTHA RICARDINA		
Cédula de ciudadanía: 1000661569		Número de Rol:		
Datos generales del Evaluador				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		ROSERO CIFUENTES MANUEL MESIAS		
Cédula de ciudadanía: 1000564672		Número de Rol:		

NOMBRE DE COMPETENCIA EVALUADA PROMEDIO CONSOLIDADES DE TODOS LOS EVALUADORES	PROMEDIO DE FRECUENCIA PORCENTUAL
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	77%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	89%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	44%
PROACTIVIDAD	100%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	100%
MONITOREO Y CONTROL	100%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	100%
Total general de competencias	89%



El resultado de la evaluación de la colaboradora GRANJA CISNEROS MARTHA RICARDINA muestra un nivel de desempeño: MUY BUENO.

Las fortalezas de la colaboradora son:

- ✓ NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACIÓN DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS
- ✓ ASERTIVIDAD Y FIRMEZA
- ✓ PROACTIVIDAD
- ✓ PENSAMIENTO LÓGICO Y ANALÍTICO

El área de mejora es:

- ✓ HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACIÓN
- ✓ BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION

La brecha de desarrollo crítica es:

- ✓ TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS

RESULTADOS POR COMPETENCIA EVALUADA Y POR TIPO DE EVALUADOR

NOMBRE DE COMPETENCIA	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	auto	66%
	par	66%
	superior	100%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	auto	66%
	par	100%
	superior	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	auto	0%
	par	100%
	superior	33%
PROACTIVIDAD	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
MONITOREO Y CONTROL	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
Total general		89%

La brecha de la colaboradora se la obtiene del perfil duro, que es de 94%.

En este caso la colaboradora tiene una evaluación de perfil EXCELENTE. El resultado de la evaluación por competencias es 89%, que equivale a MUY BUENO.

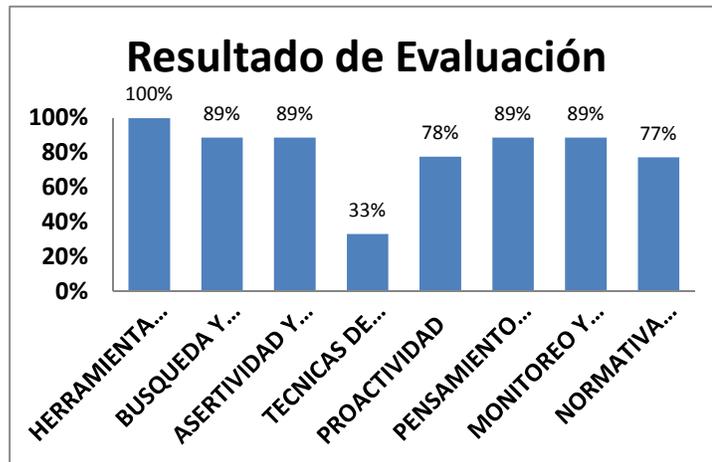
En este modelo el peso de la brecha es del 60% y el de la evaluación por competencias es del 40%. Por lo tanto, el resultado final de la evaluación es de 92%, que equivale a EXCELENTE.

Se aprecia que el resultado de la evaluación final subió en el promedio final debido al resultado del perfil.

RESULTADOS EVALUACIÓN POR COMPETENCIA INFORME DE EVALUACIÓN DE JARAMILLO ROMERO MONICA

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación:	Desde:	08/2012	Hasta:	08/2013
Datos generales del Puesto				
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción		ANALITA DE CONTRATOS		
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción		ANALISTA		
Datos generales del Evaluado				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		JARAMILLO ROMERO MONICA PATRICIA		
Cédula de ciudadanía: 1707286819		Número de Rol:		
Datos generales del Evaluador				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		JARAMILLO ZAPATER DILCIA CARLITA		
Cédula de ciudadanía: 1103617252		Número de Rol:		

NOMBRE DE COMPETENCIA EVALUADA PROMEDIO CONSOLIDADES DE TODOS LOS EVALUADORES	PROMEDIO DE FRECUENCIA PORCENTUAL
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	100%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	89%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	89%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	33%
PROACTIVIDAD	78%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	89%
MONITOREO Y CONTROL	89%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	77%
Total general de competencias	80%



El resultado de la evaluación de la colaboradora JARAMILLO ROMERO MONICA PATRICIA muestra un nivel de desempeño: MUY BUENO.

Las fortalezas de la colaboradora son:

- ✓ HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION
- ✓ El área de mejora es:
- ✓ BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION
- ✓ ASERTIVIDAD Y FIRMEZA
- ✓ PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO

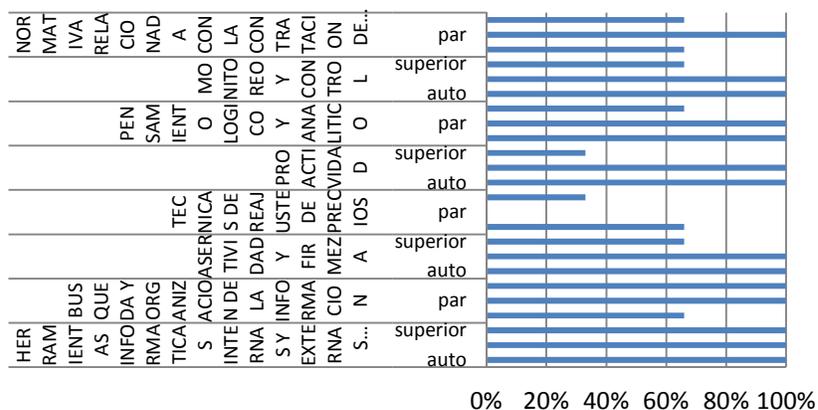
La brecha de desarrollo crítica es:

- ✓ TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS

RESULTADOS POR COMPETENCIA EVALUADA Y POR TIPO DE EVALUADOR

NOMBRE DE COMPETENCIA	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	auto	66%
	par	100%
	superior	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	auto	66%
	par	0%
	superior	33%
PROACTIVIDAD	auto	100%
	par	100%
	superior	33%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
MONITOREO Y CONTROL	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	auto	66%
	par	100%
	superior	66%
Total general		80%

Resultados Evaluación de Superior, Par y Autoevaluación



De los resultados obtenidos se refleja que la autoevaluación de la colaboradora en BÚSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION, TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS y NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS es 66%. El par la evalúa con 0 en TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS. El Jefe la evalúa en TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS con 0, en ASERTIVIDAD Y FIRMEZA, PENSAMIENTO LÓGICO Y NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS la evalúa 66% y en PROACTIVIDAD 33%.

RESULTADOS DE LA BRECHA DE EVALUACIÓN DE PERFIL DURO

ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO				
ANALIZAR, REVISAR Y ADAPTAR, EN COORDINACIÓN CON EL ÁREA USUARIA, LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA Y PREGUNTS ENVIAR SOPORTE SOBRE PROCEDIMIENTOS PRECONTRACIALES DE OBRAS, SERVICIOS, CONSULTORIA Y LISTA DE PRECIOS DAR CUMPLIMIENTO AL PROCESO DE ORDENES DE TRABAJO DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO EN EL CONVENIO DE USUARIOS DE PRECIOS DAR SEGUIMIENTO A LOS PROCEDIMIENTOS PRECONTRACIALES Y DE LISTA DE PRECIOS RECIBIR EL CONTROL ECONÓMICO DE LOS CONTRATOS VIGENTES PREPARAR EFORTES, INFORMES Y DOCUMENTACIÓN RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES DEL ÁREA Y REQUERIMIENTOS DE ENTES INTERNOS Y EXTERNOS				
CONTEXTO DE ANÁLISIS GENERAL DE BRECHAS EN EL PUESTO DE JEFE				
FACTORES	PUESTO	COLABORADOR	ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS BRECHAS	
			POSIBERACIÓN	POSITIVAS
FORMACIÓN ACADÉMICA	SUPERIORE COMPLETO	1. TÉCNICO SUPERIOR 2. SUPERIORE COMPLETO 3. SUPERIORE COMPLETO	20%	20%
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COMERCIAL COMERCIO EXTERIOR CONTABILIDAD Y AUDITORÍA ECONOMÍA FINANZAS RESPONSABILIDAD ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS ATENCIÓN AL USUARIO INTERNO Y EXTERNO (MRE) CALIDAD TOTAL EN PROCESOS DE COMPRA GESTIÓN FINANCIERA GESTIÓN PÚBLICA INGLÉS LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO NEGOCIACIÓN AVANZADA PAQUETES OFICIALES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA REAJUSTE DE PRECIOS	1. PROCESAMIENTO ELECTRÓNICO DE DATOS (PROGRAMADOR - ANÁLISIS DE SISTEMAS) 2. INGENIERÍA EMPRESARIAL 3. INGENIERÍA EN FINANZAS	27%	27%
DESARROLLO (CURSOS)		- ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DEL AS-400 - ANÁLISIS EN PROCESAMIENTO DE DATOS - AS-400 - ARREGLO BÁSICO - BASE DE DATOS AS-400 - BASE DE DATOS RELACIONAL MULTISERVIDOR - CALIDAD AMBIENTAL - CONTROL DE RESERVA - DESARROLLO DE APLICACIONES EN ORACLE - DISEÑO DE PROGRAMACIÓN INTERACTIVA - FUENTES Y LÍNEAS DE FINANCIAMIENTO INTERNO Y EXTERNO Y - EVALUACIÓN DE LAS OBRAS DE FINANCIAMIENTO - I CONGRESO IBEROAMERICANO SOBRE DESARROLLO DE LA INFORMÁTICA - INGLÉS BÁSICO - INTRODUCCIÓN A LA ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA - INTRODUCCIÓN Y OPERACIÓN AS-400 - LA MATEMÁTICA APLICADA A LA INFORMÁTICA - LENGUAJE DE CONTROL AS-400 - LEY CONTRATACIÓN PÚBLICA Y CONTRATACIÓN PÚBLICA - OPTIMIZACIÓN DE MICROCOMPUTADORES - ORGANOGRAMA BÁSICO - PROGRAMACIÓN ANSI COBOL - PROGRAMACIÓN BASIC - PROGRAMACIÓN FORTRAN - PROGRAMACIÓN RPG-5 - REINTECCIÓN DEL PERSONAL - RPG AS-400 - SISTEMA DE CONTROL DE MATERIALES SCM - SISTEMA OPERATIVO PRIMOS Y DOSIS DE TEXTO - SISTEMAS EXPERTOS - TALLER DE DESARROLLO PERSONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL - UTILIZADORES Y FACILITADORES AS-402	15%	5%
EXPERIENCIA	DESE AÑOS	14 AÑOS Y 7 MESES	30%	30%
TOTAL DE BRECHA %			100%	90%
[SIMILAR]				
OBSERVACIONES				

La brecha de la colaboradora se la obtiene del perfil duro, que es de 90%.

En este caso la colaboradora tiene una evaluación de perfil MUY BUENO. El resultado de la evaluación por competencias es 80%, que equivale a MUY BUENO.

En este modelo el peso de la brecha es del 60% y el de la evaluación por competencias es del 40%. Por lo tanto, el resultado final de la evaluación es de 86%, que equivale a MUY BUENO.

Se aprecia que el resultado de la evaluación final subió en el promedio final debido al resultado del perfil.

RESULTADOS EVALUACIÓN POR COMPETENCIA INFORME DE EVALUACIÓN DE JARAMILLO ZAPATER DILCIA CARLITA

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación:	Desde:	08/2012	Hasta:	08/2013
Datos generales del Puesto				
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción		COORDINADORA DE OBRAS Y SERVICIOS		
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción		COORDINADOR		
Datos generales del Evaluado				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		JARAMILLO ZAPATER DILCIA CARLITA		
Cédula de ciudadanía: 1103617252		Número de Rol:		
Datos generales del Evaluador				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		LARRIVA BASSANTE GLADIA YOLANDA		
Cédula de ciudadanía: 1705019188		Número de Rol:		

NOMBRE DE COMPETENCIA EVALUADA PROMEDIO CONSOLIDADES DE TODOS LOS EVALUADORES	PROMEDIO DE FRECUENCIA PORCENTUAL
ADMINISTRACION DE BIENES	89%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	89%
HERRAMIENTAS INFORMATICAS PARA LA ADQUISICION Y CONTROL DE BIENES	100%
LIDERAZGO	100%
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	100%
MONITOREO Y CONTROL	100%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	100%
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	100%
Total general	97%



El resultado de la evaluación de la colaboradora JARAMILLO ZAPATER DILCIA CARLITA muestra un nivel de desempeño: EXCELENTE.

Las fortalezas de la colaboradora son:

- ✓ NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACIÓN DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS
- ✓ HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION
- ✓ PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

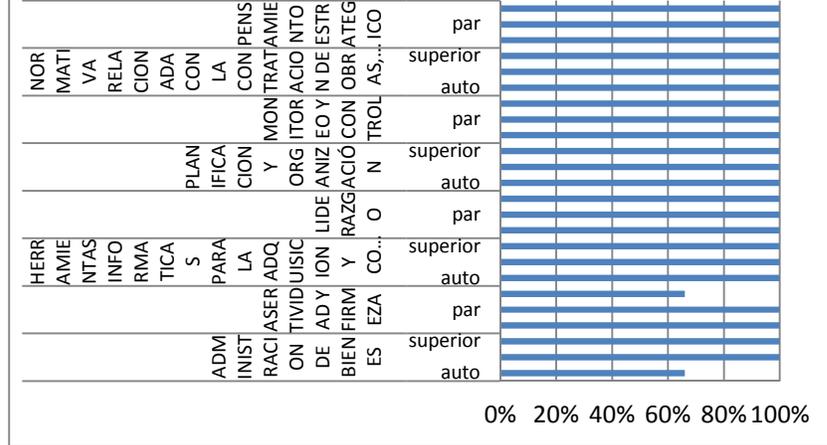
Las áreas de mejora son:

- ✓ ASERTIVIDAD Y FIRMEZA
- ✓ ADMINISTRACIÓN DE BIENES

RESULTADOS POR COMPETENCIA EVALUADA Y POR TIPO DE EVALUADOR

NOMBRE DE COMPETENCIA	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
ADMINISTRACION DE BIENES	auto	66%
	par	100%
	superior	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
HERRAMIENTAS INFORMATICAS PARA LA ADQUISICION Y CONTROL DE BIENES	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
LIDERAZGO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
MONITOREO Y CONTROL	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
Total general		97%

Resultados Evaluación de Superior, Par y Autoevaluación



De los resultados obtenidos se refleja que la autoevaluación de la colaboradora en todas las competencias es alto, a excepción de una ADMINISTRACIÓN DE BIENES. El par la evalúa todas las competencias alto. El Jefe la evalúa en todas las competencias alto, a excepción de ASERTIVIDAD Y FIERMEZA con 66%.

RESULTADOS DE LA BRECHA DE EVALUACIÓN DE PERFIL DURO

ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO			
SESORAR SOBRE PROCESOS PRECONTRACTUALES DE OBRAS, SERVICIOS, CONSULTORÍA Y LISTA DE PRECIOS A ENTES INTERNOS Y EXTERNOS AUTORIZAR Y APROBAR LAS CONTRATACIONES DE ACUERDO A LAS FACULTADES DELEGADAS EN EL INSTRUCTIVO DE DESCONCENTRACIÓN EMPRESARIAL ASER CUMPLIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES DE ORGANISMOS DE CONTROL VISAR, APROBAR, SUSCRIBIR COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS PARA LAS DIFERENTES ÁREAS SEGÚN SU REQUERIMIENTO			
CONTEXTO DE ANÁLISIS GENERAL DE BRECHAS EN EL PUESTO TITULAR			
FACTORES	PUESTO	COLABORADOR	ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS BRECHAS
			PONDERACIÓN POSITIVAS
FORMACIÓN ACADÉMICA	SUPERIOR COMPLETO	1. SUPERIOR COMPLETO	20%
DIPLOMADO	SUPERIOR COMPLETO / DIPLOMADO		17.14%
MAESTRÍA			
SPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COMERCIAL COMERCIO EXTERIOR CONTABILIDAD Y AUDITORÍA ECONOMÍA FINANZAS JURISPRUDENCIA RELACIONADO AL CAMPO DE ACCIÓN	1. INGENIERÍA DE EMPRESAS	30%
	ATENCIÓN AL USUARIO INTERNO Y EXTERNO (MRI) GESTIÓN INTEGRAL DE PROYECTOS GESTIÓN PÚBLICA LEY DE CONTRATACION PÚBLICA LEY ORGANICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO MANEJO DE PERSONAL MANTENIMIENTO DE EDIFICACIONES PAQUETES UTILITARIOS PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE OBRAS PRESUPUESTO PROGRAMAS DE ARQUITECTURA Y DISEÑO REAJUSTE DE PRECIOS SISTEMAS CONSTRUCTIVOS	FERIA EXPO EMPRESARIAL 2001 INGLÉS 2 NIVELES LEY CONTRATACIÓN PÚBLICA Y CONTRATACIÓN PÚBLICA MAPAS ESTRATÉGICOS BALANCED SCORECARD NEGOCIACIÓN AVANZADA ORTOGRAFÍA BÁSICA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (E.P.R.) PRESUPUESTOS Y REAJUSTE DE PRECIOS SERVICIO AL USUARIO TÉRMINOS DE REFERENCIA	15%
DESARROLLO (CURSOS)			3.46%
EXPERTIS	CINCO AÑOS	0 AÑOS Y 11 MESES	35%
			8.02%
			100%
			54.33%
			SIMILAR
			OBSERVACIONES

La brecha de la colaboradora se la obtiene del perfil duro, que es de 54.33%. En este caso la colaboradora tiene una evaluación de perfil POCO SATISFACTORIO. El resultado de la evaluación por competencias es 97%, que equivale a EXCELENTE.

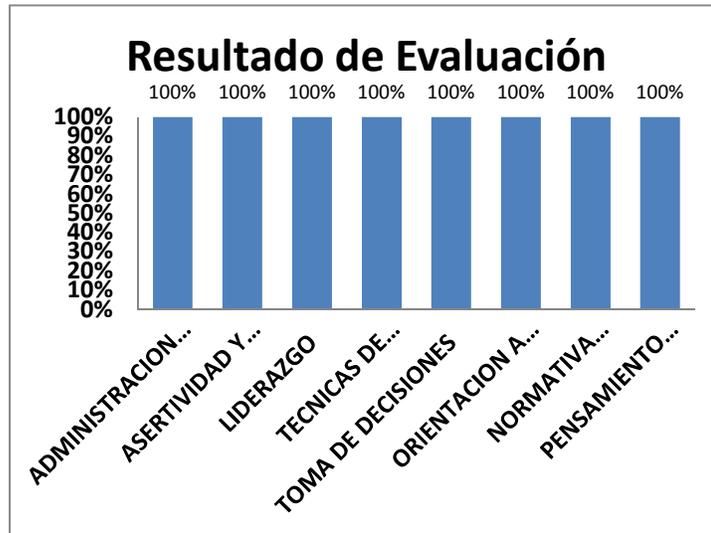
En este modelo el peso de la brecha es del 60% y el de la evaluación por competencias es del 40%. Por lo tanto, el resultado final de la evaluación es de 71.40%, que equivale a SATISFACTORIO.

Se aprecia que el resultado de la evaluación final bajó en el promedio final dado que le desfavoreció el resultado de la brecha de perfil duro.

RESULTADOS EVALUACIÓN POR COMPETENCIA INFORME DE EVALUACIÓN DE LARRIVA BASSANTE GLADIA YOLANDA

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación:	Desde:	08/2012	Hasta:	08/2013
Datos generales del Puesto				
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción		COORDINADORA GENERAL DE CONTRATOS		
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción		COORDINADORA		
Datos generales del Evaluado				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		LARRIVA BASSANTE GLADIA YOLANDA		
Cédula de ciudadanía: 1705019188		Número de Rol:		
Datos generales del Evaluador				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		AYALA MORA FANNY MERCEDES		
Cédula de ciudadanía:1000929628		Número de Rol:		

NOMBRE DE COMPETENCIA EVALUADA PROMEDIO CONSOLIDADES DE TODOS LOS EVALUADORES	PROMEDIO DE FRECUENCIA PORCENTUAL
ADMINISTRACION DE CONTRATOS	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	100%
LIDERAZGO	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	100%
TOMA DE DECISIONES	100%
ORIENTACION A RESULTADOS	100%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	100%
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	100%
Total general de competencias	100%

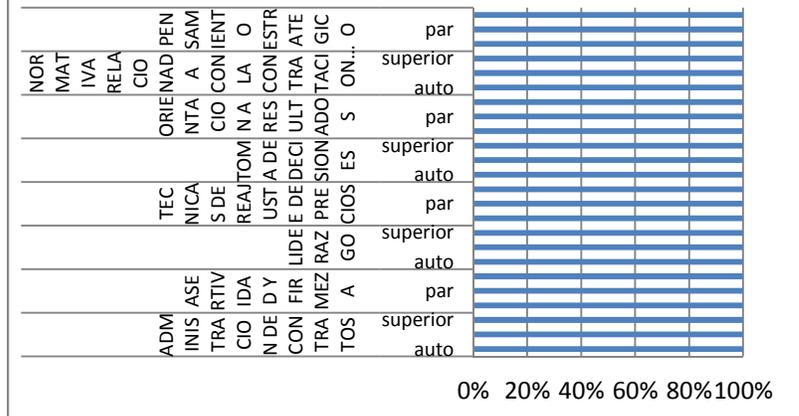


El resultado de la evaluación de la colaboradora LARRIVA BASSANTE GLADIA LARRIVA muestra un nivel de desempeño: EXCELENTE.
La colaboradora tiene 100% en su evaluación.

RESULTADOS POR COMPETENCIA EVALUADA Y POR TIPO DE EVALUADOR

NOMBRE DE COMPETENCIA	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
ADMINISTRACION DE CONTRATOS	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
LIDERAZGO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
TOMA DE DECISIONES	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
ORIENTACION A RESULTADOS	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
Total general		100%

Resultados Evaluación de Superior, Par y Autoevaluación



De los resultados obtenidos se refleja que la autoevaluación, el par y el jefe la evalúan con 100%

RESULTADOS DE LA BRECHA DE EVALUACIÓN DE PERFIL DE PUESTO

La brecha de la colaboradora se la obtiene del perfil duro, que es de 48.66%. En este caso la colaboradora tiene una evaluación de perfil NO SATISFACTORIO. El resultado de la evaluación por competencias es 100%, que equivale a EXCELENTE.

En este modelo el peso de la brecha es del 60% y el de la evaluación por competencias es del 40%. Por lo tanto, el resultado final de la evaluación es de 69.20%, que equivale a POCO SATISFACTORIO.

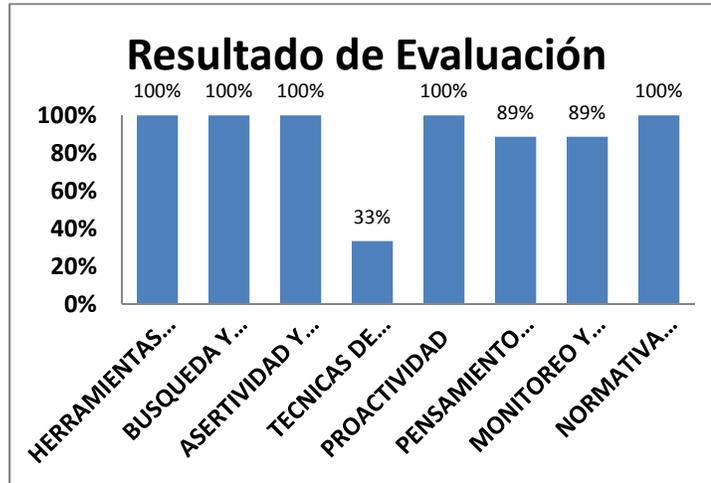
Se aprecia que el resultado de la evaluación final bajó en el promedio final dado que le desfavoreció el resultado de la brecha de perfil duro.

RESULTADOS EVALUACIÓN POR COMPETENCIA

INFORME DE EVALUACIÓN DE MORALES IÑIGUEZ FABIÁN PATRICIO

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación:	Desde:	08/2012	Hasta:	08/2013
Datos generales del Puesto				
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción		ANALISTA DE CONTRATOS		
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción		ANALISTA		
Datos generales del Evaluado				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		MORALES INIGUEZ FABIAN PATRICIO		
Cédula de ciudadanía: 1709494205		Número de Rol:		
Datos generales del Evaluador				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		JARAMILLO ZAPATER DILCIA CARLITA		
Cédula de ciudadanía: 1103617252		Número de Rol:		

NOMBRE DE COMPETENCIA EVALUADA PROMEDIO CONSOLIDADES DE TODOS LOS EVALUADORES	PROMEDIO DE FRECUENCIA PORCENTUAL
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	100%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	33%
PROACTIVIDAD	100%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	89%
MONITOREO Y CONTROL	89%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	100%
Total general de competencias	89%



El resultado de la evaluación del colaborador MORALES IÑIGUEZ FABIÁN PATRICIO muestra un nivel de desempeño: MUY BUENO.

Las fortalezas de la colaboradora son:

- ✓ NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACIÓN DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS
- ✓ ASERTIVIDAD Y FIRMEZA
- ✓ PROACTIVIDAD
- ✓ PENSAMIENTO LÓGICO Y ANALÍTICO

El área de mejora es:

- ✓ PENSAMIENTO LÓGICO Y ANALÍTICO
- ✓ MONITOREO Y CONTROL

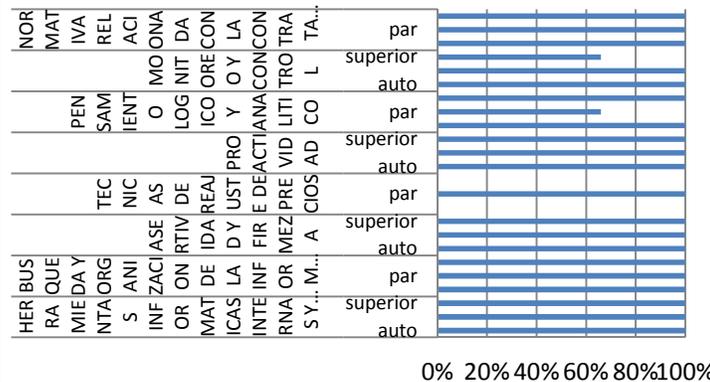
La brecha de desarrollo crítica es:

- ✓ TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS

RESULTADOS POR COMPETENCIA EVALUADA Y POR TIPO DE EVALUADOR

NOMBRE DE COMPETENCIA	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	auto	0%
	par	100%
	superior	0%
PROACTIVIDAD	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	auto	100%
	par	66%
	superior	100%
MONITOREO Y CONTROL	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
Total general		89%

Resultados Evaluación de Superior, Par y Autoevaluación



De los resultados obtenidos se refleja que la autoevaluación de la colaboradora en todas las competencias es alto, a excepción de una, TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS. El par confirma ese resultado, a excepción de PENSAMIENTO LÓGICO Y ANALÍTICO. El Jefe la evalúa en todas las competencias alto, a excepción de TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS, y MONITOREO Y CONTROL con 66%.

RESULTADOS DE LA BRECHA DE EVALUACIÓN DE PERFIL DE PUESTO

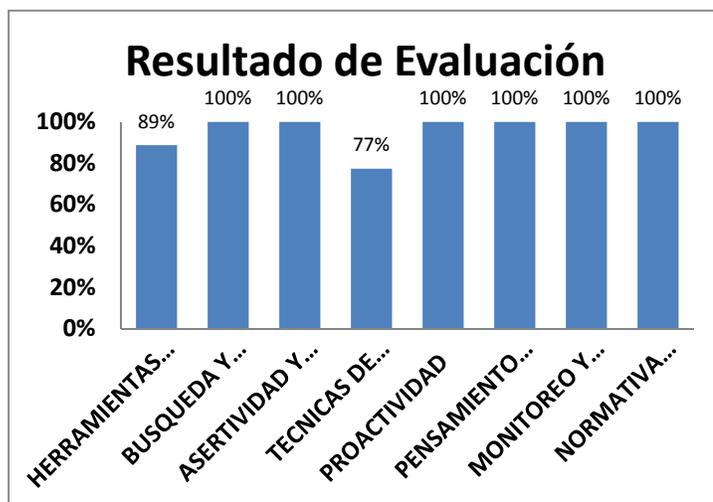
ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO				
ANALIZAR, REVISAR Y ADAPTAR EN COORDINACIÓN CON EL ÁREA USUARIA, LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA Y PUESTOS				
ORIENTAR SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS PRECONTRACTUALES DE OBRAS, SERVICIOS, CONSULTORÍA Y LISTA DE PRECIOS				
POR CUMPLIMIENTO AL PRECIO DE ÓRDENES DE TRABAJO DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO EN EL CONVENIO DE LISTAS DE PRECIOS				
Y EL SEGUIMIENTO A LOS PROCEDIMIENTOS PRECONTRACTUALES Y DE LISTA DE PRECIOS				
EFECTUAR EL CONTROL ECONÓMICO DE LOS CONTRATOS VIGENTES				
REASAR REPORTE, INFORMES Y DOCUMENTACIÓN RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES DEL ÁREA Y REQUERIMIENTOS DE ENTES INTERNOS Y EXTERNOS				
CONTEXTO DE ANÁLISIS GENERAL DE BRECHAS EN EL PUESTO (HUELA)				
FACTORES	PUESTO	COLABORADOR	ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS BRECHAS	
FORMACIÓN ACADÉMICA	INFERIOR COMPLETO	1. SEXTO SEMESTRE 2. SÉPTIMO SEMESTRE	20%	11.66%
DESARROLLO DE LA MATERIA	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	1. SEXTO SEMESTRE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 2. SÉPTIMO SEMESTRE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	27%	16.76%
SPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COMERCIO EXTERIOR CONTABILIDAD Y AUDITORÍA ECONOMÍA FINANZAS RESPONSABILIDAD			
DESARROLLO (CURSOS)	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA OBJETIVOS ATENCIÓN AL USUARIO INTERNO Y EXTERNO (MRL) CALIDAD TOTAL EN PROCESOS DE COMPAÑÍA GESTIÓN FINANCIERA INGLES LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA REGULACIÓN DE LA CONTABILIDAD GENERAL DEL ESTADO NEGOCIACIÓN AVANZADA PAQUETES UTILITARIOS PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA REAJUSTE DE PRECIOS	ATENCIÓN AL USUARIO INTERNO Y EXTERNO (MRL) AUXILIAR TÉCNICO EN CONTRATACIÓN MÓDULOS I Y II COMUNICACIÓN Y VOCALIZACIÓN ENTRENAMIENTO EN CONTROL DE CALIDAD Y NORMAS ISO GESTIÓN DE OPERACIONES EN TRANSPORTE GESTIÓN DE SISTEMAS DE TRANSPORTE INTELIGENCIA EMOCIONAL NEGOCIACIÓN AVANZADA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (E P 3) PRESUPUESTOS Y REAJUSTE DE PRECIOS RELACIONES HUMANAS ORIENTADAS A BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL USUARIO SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA TALLER DE DESARROLLO PERSONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL TÉRMINOS DE REFERENCIA VENZOLAS	18%	10%
EXPERIENCIA	895 AÑOS	8 AÑOS Y 8 MESES	38%	38%
TOTAL DE BRECHA %			100%	75.41%
			[SIMILAR]	
OBSERVACIONES				

La brecha de la colaboradora se la obtiene del perfil duro, que es de 75.41%. En este caso el colaborador tiene una evaluación de perfil SATISFACTORIO. El resultado de la evaluación por competencias es 89%, que equivale a EXCELENTE. En este modelo el peso de la brecha es del 60% y el de la evaluación por competencias es del 40%. Por lo tanto, el resultado final de la evaluación es de 80.85%, que equivale a MUY BUENO. Se aprecia que el resultado de la evaluación final bajó en el promedio final dado que le desfavoreció el resultado de la brecha de perfil duro.

RESULTADOS EVALUACIÓN POR COMPETENCIA INFORME DE EVALUACIÓN DE MOREIRA FRANCO BLANCA MARICRUZ

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación:	Desde:	08/2012	Hasta:	08/2013
Datos generales del Puesto				
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción		ANALISTA DE OBRAS Y SERVICIOS		
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción		ANALISTA		
Datos generales del Evaluado				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		MOREIRA FRANCO BLANCA MARICRUZ		
Cédula de ciudadanía: 0912156015		Número de Rol:		
Datos generales del Evaluador				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		ALMEIDA GALLARDO CELSO MARCELO		
Cédula de ciudadanía: 1708229172		Número de Rol:		

NOMBRE DE COMPETENCIA EVALUADA PROMEDIO CONSOLIDADES DE TODOS LOS EVALUADORES	PROMEDIO DE FRECUENCIA PORCENTUAL
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	89%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	77%
PROACTIVIDAD	100%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	100%
MONITOREO Y CONTROL	100%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	100%
Total general de competencias	96%



El resultado de la evaluación de la colaboradora MOREIRA FRANCO BLANCA MARICRUZ muestra un nivel de desempeño: EXCELENTE.

Las fortalezas de la colaboradora son:

- ✓ **NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACIÓN DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS**
- ✓ **ASERTIVIDAD Y FIRMEZA**
- ✓ **PROACTIVIDAD**
- ✓ **PENSAMIENTO LÓGICO Y ANALÍTICO**

El área de mejora es:

- ✓ **HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION**

La brecha de desarrollo crítica es:

- ✓ **TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS**

RESULTADOS POR COMPETENCIA EVALUADA Y POR TIPO DE EVALUADOR

NOMBRE DE COMPETENCIA	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	auto	100%
	par	66%
	superior	100%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	auto	66%
	par	100%
	superior	66%
PROACTIVIDAD	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
MONITOREO Y CONTROL	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
Total general		96%

La brecha de la colaboradora se la obtiene del perfil duro, que es de 93.75%. En este caso la colaboradora tiene una evaluación de perfil EXCELENTE. El resultado de la evaluación por competencias es 96%, que equivale a EXCELENTE.

En este modelo el peso de la brecha es del 60% y el de la evaluación por competencias es del 40%. Por lo tanto, el resultado final de la evaluación es de 94.65%, que equivale a EXCELENTE.

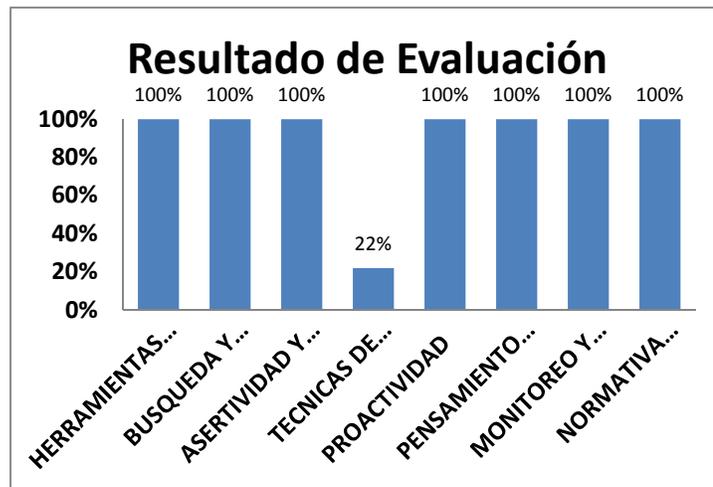
Se aprecia que el resultado de la evaluación final bajó en el promedio final ya que se lo promedia con el resultado del perfil duro.

RESULTADOS EVALUACIÓN POR COMPETENCIA

INFORME DE EVALUACIÓN DE OCAMPO CASTILLO AMPARITO

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación:	Desde:	08/2012	Hasta:	08/2013
Datos generales del Puesto				
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción		ANALISTA DE OBRAS Y SERVICIOS		
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción		ANALISTA		
Datos generales del Evaluado				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		OCAMPO CASTILLO AMPARITO		
Cédula de ciudadanía: 1103293625		Número de Rol:		
Datos generales del Evaluador				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		FUENTES MUENALA OSCAR OSWALDO		
Cédula de ciudadanía: 1712727054		Número de Rol:		

NOMBRE DE COMPETENCIA EVALUADA PROMEDIO CONSOLIDADES DE TODOS LOS EVALUADORES	PROMEDIO DE FRECUENCIA PORCENTUAL
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	100%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	22%
PROACTIVIDAD	100%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	100%
MONITOREO Y CONTROL	100%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	100%
Total general de competencias	90%



El resultado de la evaluación de la colaboradora OCAMPO CASTILLO AMPARITO muestra un nivel de desempeño: EXCELENTE.

Las fortalezas de la colaboradora son:

- ✓ NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACIÓN DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS
- ✓ ASERTIVIDAD Y FIRMEZA
- ✓ PROACTIVIDAD
- ✓ PENSAMIENTO LÓGICO Y ANALÍTICO

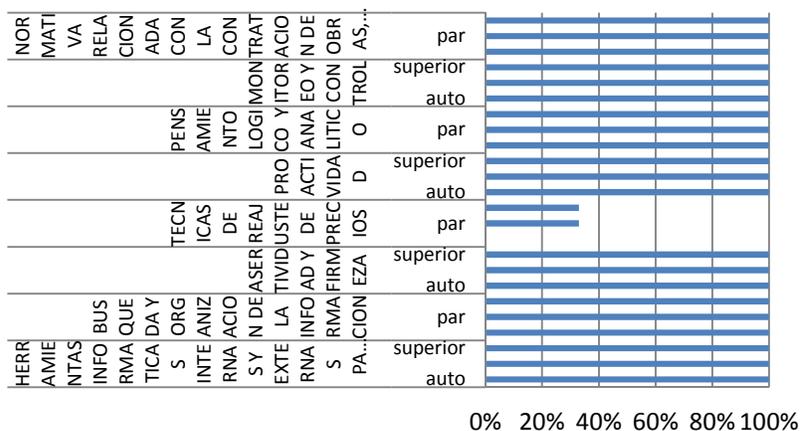
La brecha de desarrollo crítica es:

- ✓ TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS

RESULTADOS POR COMPETENCIA EVALUADA Y POR TIPO DE EVALUADOR

NOMBRE DE COMPETENCIA	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	auto	0%
	par	33%
	superior	33%
PROACTIVIDAD	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
MONITOREO Y CONTROL	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
Total general		90%

Resultados Evaluación de Superior, Par y Autoevaluación



De los resultados obtenidos se refleja que la autoevaluación de la colaboradora en todas las competencias es alto, a excepción de una, TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS. El par y el Jefe la evalúan en todas las competencias alto, a excepción de TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS, la evalúa 33%.

RESULTADOS DE LA BRECHA DE EVALUACIÓN DE PERFIL DE PUESTO

ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO				
ANALIZAR, REVISAR Y ADAPTAR EN COORDINACIÓN CON EL ÁREA DEBUDARIA, LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA Y PUESTOS				
RENDER SOPORTE SOBRE PROCEDIMIENTOS PRECONTRACTUALES DE OBRAS, SERVICIOS, CONSULTORÍA Y LISTA DE PRECIOS				
DAR CUMPLIMIENTO AL PROCESO DE ORDENES DE TRABAJO DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO EN EL CONVENIO DE LISTAS DE PRECIOS				
DAR SEGUIMIENTO A LOS PROCEDIMIENTOS PRECONTRACTUALES Y DE LISTA DE PRECIOS				
EFECTUAR EL CONTROL ECONÓMICO DE LOS CONTRATOS VIGENTES				
PREPARAR REPORTES, INFORMES Y DOCUMENTACIÓN RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES DEL ÁREA Y REQUERIMIENTOS DE ENTE INTERNO Y EXTERNO				
CONTEXTO DE ANÁLISIS GENERAL DE BRECHAS EN EL PUESTO TITULAR				
FACTORES	PUESTO	COLABORADOR	ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS BRECHAS	
			FONDEACIÓN	POSITIVAS
FORMACIÓN ACADÉMICA	SUPERIOR COMPLETO	1. SUPERIOR COMPLETO 2. SUPERIOR COMPLETO	20%	20%
DIPLOMADO				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COMERCIAL COMERCIO EXTERIOR CONTABILIDAD Y AUDITORÍA ECONOMÍA FINANZAS INTERDEPENDENCIA	1. CONTABILIDAD Y AUDITORÍA INFORMÁTICA 2. CONTADOR PÚBLICO CPA	27%	27%
DESARROLLO (CURSOS)	ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS ATENCIÓN AL USUARIO INTERNO Y EXTERNO (M81) CALIDAD TOTAL EN PROCESOS DE COMPRA GESTIÓN FINANCIERA GESTIÓN PÚBLICA INGLES LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO NEGOCIACIÓN AVANZADA PAQUETE SUITE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA REAJUSTE DE PRECIOS TÍTULOS	ACTUALIZACIÓN TRIBUTARIA COMPRAS PÚBLICAS CONTRATACIÓN PÚBLICA GESTIÓN FINANCIERA LEGISLACIÓN TRIBUTARIA Y MANEJO DE HERRAMIENTAS ELECTRONICAS SRI MICROSOFT OFFICE 2007 NEGOCIACIÓN AVANZADA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (E.P.R.) SERVICIO AL SEÑALERO SISTEMA INTEGRADO DE LEGISLACIÓN ECUATORIANA "SILEC PRO" SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA 4 AÑOS Y 6 MESES	15%	8.75%
EXPERIENCIA			36%	36%
	TOTAL DE BRECHA %		100%	93.75%
			SIMILAR	
OBSERVACIONES				
SI				

La brecha de la colaboradora se la obtiene del perfil duro, que es de 93.75%.

En este caso la colaboradora tiene una evaluación de perfil EXCELENTE. El resultado de la evaluación por competencias es 90%, que equivale a MUY BUENO.

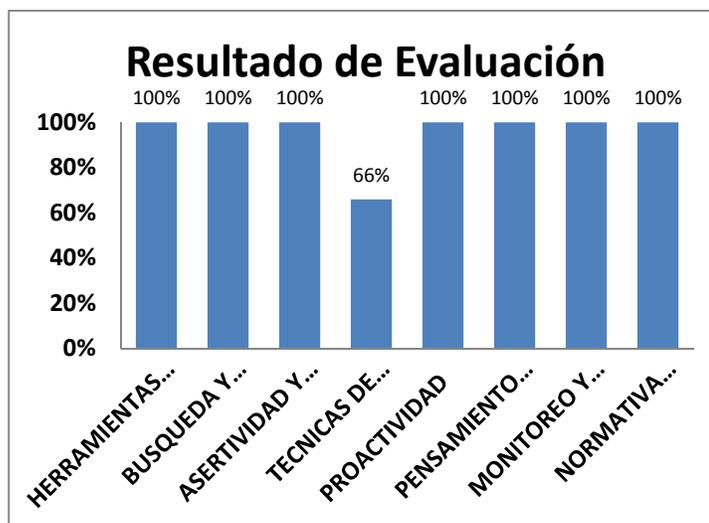
En este modelo el peso de la brecha es del 60% y el de la evaluación por competencias es del 40%. Por lo tanto, el resultado final de la evaluación es de 92.25%, que equivale a EXCELENTE.

Se aprecia que el resultado de la evaluación final subió en el promedio final dado que le favoreció el resultado de la brecha de perfil duro.

RESULTADOS EVALUACIÓN POR COMPETENCIA INFORME DE EVALUACIÓN DE QUINATO A ALQUINGA MARIA ESTELA

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación:	Desde:	08/2012	Hasta:	08/2013
Datos generales del Puesto				
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción		ANALISTA DE OBRAS Y SERVICIOS		
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción		ANALISTA		
Datos generales del Evaluado				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		QUINATO A ALQUINGA MARIA ESTELA		
Cédula de ciudadanía: 1710285600		Número de Rol:		
Datos generales del Evaluador				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		ALMEIDA GALLARDO CELSO MARCELO		
Cédula de ciudadanía: 1710285600		Número de Rol:		

NOMBRE DE COMPETENCIA EVALUADA PROMEDIO CONSOLIDADES DE TODOS LOS EVALUADORES	PROMEDIO DE FRECUENCIA PORCENTUAL
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	100%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	66%
PROACTIVIDAD	100%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	100%
MONITOREO Y CONTROL	100%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	100%
Total general de competencias	96%



El resultado de la evaluación de la colaboradora QUINATO A ALQUINGA MARÍA ESTELA muestra un nivel de desempeño: EXCELENTE.

Las fortalezas de la colaboradora son:

- ✓ NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACIÓN DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS
- ✓ ASERTIVIDAD Y FIRMEZA
- ✓ PROACTIVIDAD
- ✓ PENSAMIENTO LÓGICO Y ANALÍTICO

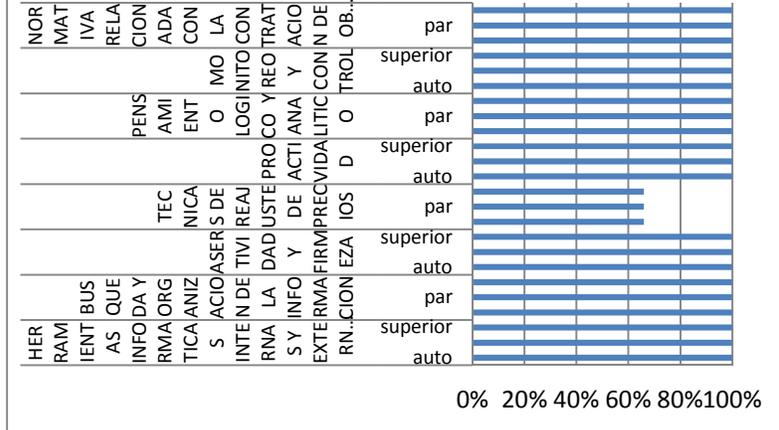
La brecha de desarrollo crítica es:

- ✓ TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS

RESULTADOS POR COMPETENCIA EVALUADA Y POR TIPO DE EVALUADOR

NOMBRE DE COMPETENCIAS	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	auto	66%
	par	66%
	superior	66%
PROACTIVIDAD	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
MONITOREO Y CONTROL	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
Total general		96%

Resultados Evaluación de Superior, Par y Autoevaluación



De los resultados obtenidos se refleja que la autoevaluación de la colaboradora en todas las competencias es alto, a excepción de una, TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS, es 66%, lo cual corroborarán el par y el Jefe.

RESULTADOS DE LA BRECHA DE EVALUACIÓN DE PERFIL DURO

ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO				
ANALIZAR, REVISAR Y ADAPTAR, EN COORDINACIÓN CON EL ÁREA USUARIA, LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA Y PLIEGOS RINDAR SOPORTE SOBRE PROCEDIMIENTOS PRECONTRACTUALES DE OBRAS, SERVICIOS, CONSULTORÍA Y LISTA DE PRECIOS AS CUMPLIMIENTO AL PROCESO DE ÓRDENES DE TRABAJO DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO EN EL CONVENIO DE LISTAS DE PRECIOS AS SEGUIMIENTO A LOS PROCEDIMIENTOS PRECONTRACTUALES Y DE LISTA DE PRECIOS RECIBIR EL CONTROL ECONÓMICO DE LOS CONTRATOS VIGENTES REPARAR REPORTES, INFORMES Y DOCUMENTACIÓN RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES DEL ÁREA Y REQUERIMIENTOS DE ENTE INTERNO Y EXTERNO				
CONTEXTO DE ANÁLISIS GENERAL DE BRECHAS EN EL PUESTO TITULAR				
FACTORES	PUESTO	COLABORADOR	ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS BRECHAS	
			PONDERACIÓN	POSITIVAS
FORMACIÓN ACADÉMICA	SUPERIORE COMPLETO	1. SUPERIORE COMPLETO		
DIPLOMADO			20%	20%
MAESTRÍA				
SPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COMERCIO EXTERIOR COMPTABILIDAD Y AUDITORÍA ECONOMÍA FINANZAS HISTORIA	1. CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MENCIÓN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN	27%	0%
DESARROLLO (CURSOS)	ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS ATENCIÓN AL USUARIO INTERNO Y EXTERNO (MRL) CALIDAD TOTAL EN PROCESOS DE COMPRA GESTIÓN FINANCIERA GESTIÓN PÚBLICA INGLES LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA LEY ORGANICA DE LA CENTRALORIA GENERAL DEL ESTADO PAQUETES UTILITARIOS PLANIFICACION ESTRATEGICA REAJUSTE DE PRECIOS	APLICACIÓN DEL MANUAL DE CORRESPONDENCIA DESARROLLO PERSONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EDUCACIÓN PARA LA SALUD EXPRESIÓN ORAL Y ESCRITA GESTIÓN FINANCIERA LEY DE COMPRAS PÚBLICAS MICROCOMPUTACIÓN PARA PROFESIONALES NEGOCIACION AVANZADA NEGOCIACION AVANZADA ORIOGRAFIA BASICA PLANIFICACION ESTRATEGICA (E.P.E.) RECURSOS HUMANOS ORIENTADAS A BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL USUARIO SECRETARIADO EJECUTIVO SECRETARIADO EJECUTIVO AVANZADO SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL SERVICIO AL USUARIO	15%	8.75%
EXPERIENCIA	TRES AÑOS	3 AÑOS Y 9 MESES	38%	38%
TOTAL DE BRECHA %			100%	66.75%
			SIMULAR	
OBSERVACIONES				

La brecha de la colaboradora se la obtiene del perfil duro, que es de 66.75%.
 En este caso la colaboradora tiene una evaluación de perfil POCO SATISFACTORIO. El resultado de la evaluación por competencias es 96%, que equivale a EXCELENTE.

En este modelo el peso de la brecha es del 60% y el de la evaluación por competencias es del 40%. Por lo tanto, el resultado final de la evaluación es de 78.45%, que equivale a SATISFACTORIO.

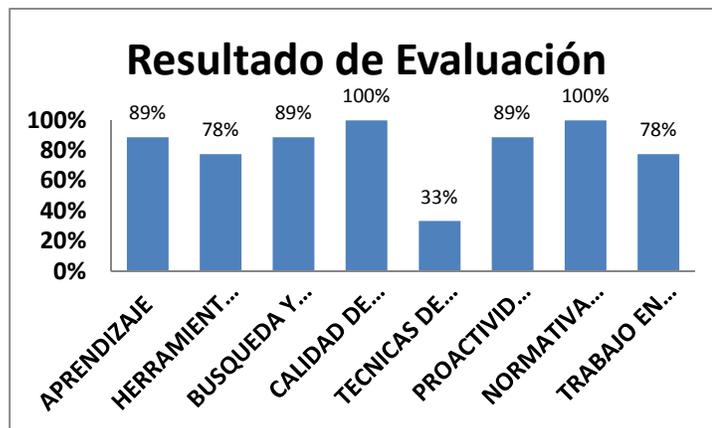
Se aprecia que el resultado de la evaluación final bajó en el promedio final dado que le desfavoreció el resultado de la brecha de perfil duro.

RESULTADOS EVALUACIÓN POR COMPETENCIA

INFORME DE EVALUACIÓN DE ROMÁN FLORES RUTH CECILIA

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación:	Desde:	08/2012	Hasta:	08/2013
Datos generales del Puesto				
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción		ASISTENTE DE OBRAS Y SERVICIOS		
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción		ASISTENTE		
Datos generales del Evaluado				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		ROMAN FLORES RUTH CECILIA		
Cédula de ciudadanía:		Número de Rol:		
Datos generales del Evaluador				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		JARAMILLO ZAPATER DILCIA CARLITA		
Cédula de ciudadanía: 1103617252		Número de Rol:		

NOMBRE DE COMPETENCIA EVALUADA PROMEDIO CONSOLIDADES DE TODOS LOS EVALUADORES	PROMEDIO DE FRECUENCIA PORCENTUAL
APRENDIZAJE	89%
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	78%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	89%
CALIDAD DE TRABAJO Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	33%
PROACTIVIDAD	89%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	100%
TRABAJO EN EQUIPO	78%
Total general de competencias	82%



El resultado de la evaluación de la colaboradora Román flores ROMÁN FLORES RUTH CECILIA muestra un nivel de desempeño: MUY BUENO.

Las fortalezas de la colaboradora son:

- ✓ NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACIÓN DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS

- ✓ CALIDAD DE TRABAJO Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO

El área de mejora es:

- ✓ HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACIÓN

- ✓ APRENDIZAJE

- ✓ BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION

- ✓ PROACTIVIDAD

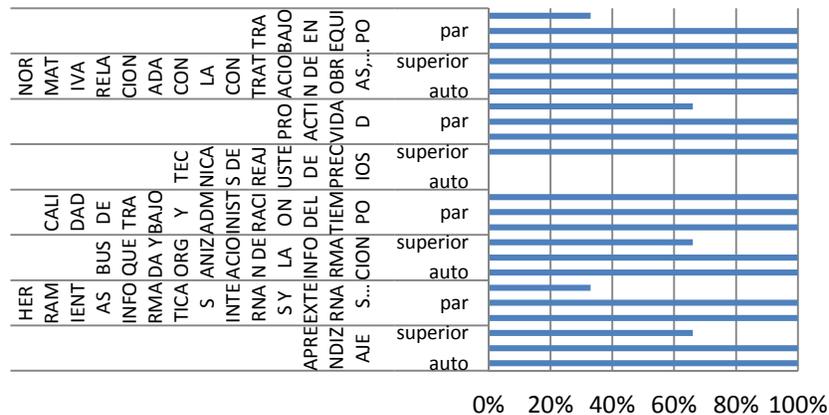
La brecha de desarrollo crítica es:

- ✓ TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS

RESULTADOS POR COMPETENCIA EVALUADA Y POR TIPO DE EVALUADOR

NOMBRE DE COMPETENCIAS	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
APRENDIZAJE	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	auto	100%
	par	100%
	superior	33%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
CALIDAD DE TRABAJO Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	auto	0%
	par	0%
	superior	100%
PROACTIVIDAD	auto	100%
	par	100%
	superior	66%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
TRABAJO EN EQUIPO	auto	100%
	par	100%
	superior	33%
Total general		82%

Resultados Evaluación de Superior, Par y Autoevaluación



De los resultados obtenidos se refleja que la autoevaluación de la colaboradora en todas las competencias es alto, a excepción de una, TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS. El par confirma ese resultado. El Jefe la evalúa en APRENDIZAJE, BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION y PROACTIVIDAD 66%, y en TRABAJO EN EQUIPO 33%.

RESULTADOS DE LA BRECHA DE EVALUACIÓN DE PERFIL DURO

ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO				
DAR SOPORTE EN LAS ACTIVIDADES INHERENTES AL ÁREA RECOPILAR Y CONSOLIDAR LA DOCUMENTACIÓN PRECONTRACTUAL RECOPILAR Y PREPARAR LA INFORMACIÓN REQUERIDA POR ENTES EXTERNOS REGISTRAR E INGRESAR LOS ÍTEM DE CONTRATOS Y LISTA DE PRECIOS Y ACTUALIZAR LA BASE DE DATOS				
CONTEXTO DE ANÁLISIS GENERAL DE BRECHAS EN EL PUESTO TITULAR				
FACTORES	PUESTO	COLABORADOR	ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS BRECHAS	
			FONDEACIÓN	POSITIVAS
FORMACIÓN ACADÉMICA DIPLOMADO MAESTRIA	CUARTO SEMESTRE	I. BACHILLER	20%	8%
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COMERCIAL COMERCIO EXTERIOR CONTABILIDAD Y AUDITORÍA ECONOMÍA FINANZAS JURISPRUDENCIA	I. COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN	25%	0%
DESARROLLO (CURSOS)	ATENCIÓN AL USUARIO INTERNO Y EXTERNO (M&I) GESTIÓN FINANCIERA GESTIÓN PÚBLICA INGLÉS LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO PAQUETES UTILARIOS	- APLICACIÓN DEL MANUAL DE CORRESPONDENCIA - GESTIÓN SECRETARIAL POR COMPETENCIAS - INTUICIÓN EMOCIONAL - MICROSOFT - MOTIVACIÓN Y RELACIONES HUMANAS - ORTOGRAFÍA BÁSICA - PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (E.P.E.) - PRESUPUESTOS Y REAJUSTE DE PRECIOS - SERVICIO AL USUARIO - SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA - TALLER DE DESARROLLO PERSONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL - TÉRMINOS DE REFERENCIA - WINDOWS 95 Y OFFICE 97	15%	8.57%
EXPERIENCIA	DOS AÑOS	10 AÑOS Y 7 MESES	40%	40%
TOTAL DE BRECHA %			100%	53.57%
			[SIMILAR]	
OBSERVACIONES				
SI				

La brecha de la colaboradora se la obtiene del perfil duro, que es de 53.57%.

En este caso la colaboradora tiene una evaluación de perfil EXCELENTE. El resultado de la evaluación por competencias es 82%, que equivale a EXCELENTE.

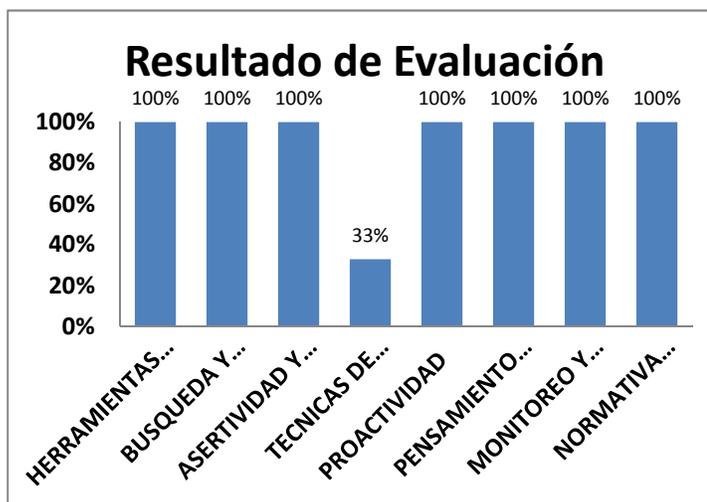
En este modelo el peso de la brecha es del 60% y el de la evaluación por competencias es del 40%. Por lo tanto, el resultado final de la evaluación es de 64.94%, que equivale a POCO SATISFACTORIO.

Se aprecia que el resultado de la evaluación final bajo en el promedio final dado que le desfavoreció el resultado de la brecha de perfil duro.

RESULTADOS EVALUACIÓN POR COMPETENCIA INFORME DE EVALUACIÓN DE ROMERO RUALES JAIME ALBERTO

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación:	Desde:	08/2012	Hasta:	08/2013
Datos generales del Puesto				
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción		ANALISTA DE OBRAS Y SERVICIOS		
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción		ANALISTA		
Datos generales del Evaluado				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		ROMERO RUALES JAIME ALBERTO		
Cédula de ciudadanía: 1700907445		Número de Rol:		
Datos generales del Evaluador				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		FUENTES MUENALA OSCAR OSWALDO		
Cédula de ciudadanía: 1712727054		Número de Rol:		

NOMBRE DE COMPETENCIA EVALUADA PROMEDIO CONSOLIDADES DE TODOS LOS EVALUADORES	PROMEDIO DE FRECUENCIA PORCENTUAL
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	100%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	33%
PROACTIVIDAD	100%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	100%
MONITOREO Y CONTROL	100%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	100%
Total general de competencias	92%



El resultado de la evaluación del colaborador ROMERO RUALES JAIME ALBERTO muestra un nivel de desempeño: EXCELENTE.

Las fortalezas de la colaboradora son:

- ✓ NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACIÓN DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS
- ✓ ASERTIVIDAD Y FIRMEZA
- ✓ PROACTIVIDAD
- ✓ PENSAMIENTO LÓGICO Y ANALÍTICO

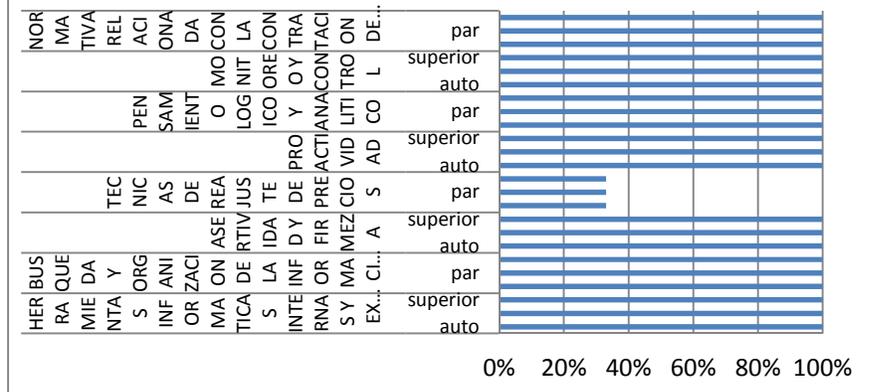
La brecha de desarrollo crítica es:

- ✓ TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS

RESULTADOS POR COMPETENCIA EVALUADA Y POR TIPO DE EVALUADOR

NOMBRE DE COMPETENCIA	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
HERRAMIENTAS INFORMATICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
TECNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS	auto	33%
	par	33%
	superior	33%
PROACTIVIDAD	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
MONITOREO Y CONTROL	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
NORMATIVA RELACIONADA CON LA CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
Total general		92%

Resultados Evaluación de Superior, Par y Autoevaluación



De los resultados obtenidos se refleja que la autoevaluación, el par y el jefe lo evalúan alto, a excepción de TÉCNICAS DE REAJUSTE DE PRECIOS, que lo evalúan 33%.

RESULTADOS DE LA BRECHA DE EVALUACIÓN DE PERFIL DURO

CONTEXTO DE ANÁLISIS GENERAL DE BRECHAS EN EL PUESTO TITULAR				
FACTORES	PUESTO	COLABORADOR	ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS BRECHAS	
			PONDERACIÓN	POSITIVAS
FORMACIÓN ACADÉMICA	SUPERIOR COMPLETO	1. SUPERIOR COMPLETO	20%	20%
DIPLOMADO				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COMERCIO EXTERIOR CONTABILIDAD Y AUDITORÍA ECONOMÍA FINANZAS RESPONSABILIDAD	1. CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CONTADOR PÚBLICO-AUDITOR	27%	27%
	ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS ATENCIÓN AL USUARIO INTERNO Y EXTERNO (MRL) CALIDAD TOTAL EN PROCESOS DE COMPRA GESTIÓN FINANCIERA GESTIÓN PÚBLICA INGLES LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO NEGOCIACIÓN AVANZADA PAQUETES UTILITARIOS PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA REAJUSTE DE PRECIOS	CONFERENCIAS DE MOTIVACIÓN PARA EL ÉXITO Y DESARROLLO PERSONAL CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL CONTRATACIÓN PÚBLICA CONTROL GUBERNAMENTAL MODERNO EPISTEMOLOGÍA Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN GESTIÓN POR PRECIOS ORTOGRAFÍA BÁSICA PAQUETES UTILITARIOS PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (E.P.R.) PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA EJECUCIÓN CONTRACTUAL PRESUPUESTOS RELACIONES HUMANAS SEGURIDAD INDUSTRIAL SERVICIO AL USUARIO SISTEMA INTEGRADO DE LEGISLACIÓN ECUATORIANA "SILEC PRO" SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN TÉRMINOS DE REFERENCIA, REAJUSTE DE PRECIOS	15%	8.75%
DESARROLLO (CURSOS)				
EXPERIENCIA	TRES AÑOS	8 AÑOS Y 10 MESES	38%	38%
TOTAL DE BRECHA (%)			100%	93.75%
OBSERVACIONES				
SIMILAR				

La brecha del colaborador se la obtiene del perfil duro, que es de 93.75%.

En este caso el colaborador tiene una evaluación de perfil EXCELENTE. El resultado de la evaluación por competencias es 92%, que equivale a EXCELENTE.

En este modelo el peso de la brecha es del 60% y el de la evaluación por competencias es del 40%. Por lo tanto, el resultado final de la evaluación es de 93.05%, que equivale a EXCELENTE.

Se aprecia que el resultado de la evaluación final subió en el promedio final dado que le favoreció el resultado de la brecha de perfil duro.

RESULTADOS EVALUACIÓN POR COMPETENCIA

INFORME DE EVALUACIÓN DE ROSERO CIFUENTES MANUEL MESIAS

Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias				
Período de Evaluación:	Desde:	08/2012	Hasta:	08/2013
Datos generales del Puesto				
Puesto específico de Gerencia de Exploración y Producción		COORDINADOR DE CONTRATOS		
Grupo Ocupacional de Gerencia de Exploración y Producción		COORDINADOR		
Datos generales del Evaluado				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		ROSERO CIFUENTES MANUEL MESIAS		
Cédula de ciudadanía: 1000564672		Número de Rol:		
Datos generales del Evaluador				
Apellidos y Nombres del Colaborador:		LARRIVA BASSANTE GLADIA YOLANDA		
Cédula de ciudadanía: 1705019188		Número de Rol:		

NOMBRE DE COMPETENCIA EVALUADA PROMEDIO CONSOLIDADES DE TODOS LOS EVALUADORES	PROMEDIO DE FRECUENCIA PORCENTUAL
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	100%
GESTION DE PROYECTOS	100%
LEY ORGANICA DE CONTRATACION PUBLICA	89%
PROACTIVIDAD	100%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	100%
PLANIFICACION ESTRATEGICA	100%
MONITOREO Y CONTROL	89%
Total general de competencias	97%



El resultado de la evaluación del colaborador ROSERO FUENTES MANUEL MESIAS muestra un nivel de desempeño: EXCELENTE.

Las fortalezas de la colaboradora son:

- ✓ ASERTIVIDAD Y FIRMEZA
- ✓ PROACTIVIDAD
- ✓ PENSAMIENTO LÓGICO Y ANALÍTICO

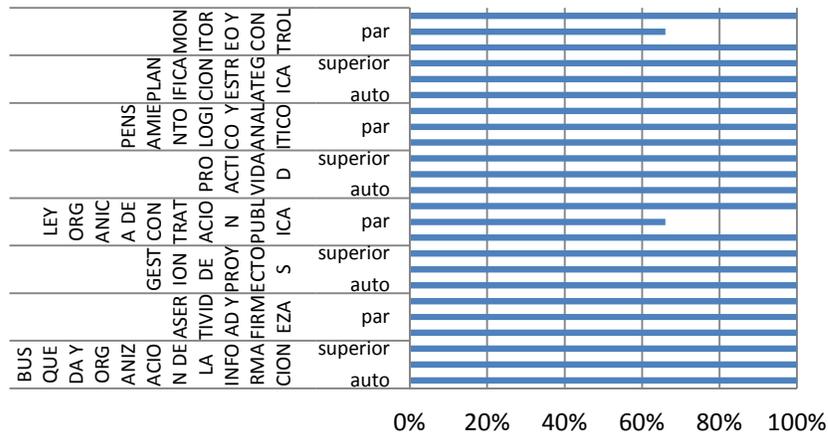
El área de mejora es:

- ✓ LEY ORGANICA DE CONTRATACION PUBLICA
- ✓ MONITOREO Y CONTROL

RESULTADOS POR COMPETENCIA EVALUADA Y POR TIPO DE EVALUADOR

NOMBRE DE COMPETENCIA	TIPO DE EVALUACIÓN	Total
BUSQUEDA Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
ASERTIVIDAD Y FIRMEZA	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
GESTION DE PROYECTOS	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
LEY ORGANICA DE CONTRATACION PUBLICA	auto	100%
	par	66%
	superior	100%
PROACTIVIDAD	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
PENSAMIENTO LOGICO Y ANALITICO	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
PLANIFICACION ESTRATEGICA	auto	100%
	par	100%
	superior	100%
MONITOREO Y CONTROL	auto	100%
	par	66%
	superior	100%
Total general		97%

Resultados Evaluación de Superior, Par y Autoevaluación



De los resultados obtenidos se refleja que la autoevaluación y la evaluación del jefe son altas. El par lo evalúa en LEY ORGÁNICA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA y MONITOREO Y CONTROL con 66%.

RESULTADOS DE LA BRECHA DE EVALUACIÓN DE PERFIL DURO

La brecha de la colaboradora se la obtiene del perfil duro, que es de 65.38%.

En este caso el colaborador tiene una evaluación de perfil POCO SATISFACTORIO. El resultado de la evaluación por competencias es 97%, que equivale a EXCELENTE.

En este modelo el peso de la brecha es del 60% y el de la evaluación por competencias es del 40%. Por lo tanto, el resultado final de la evaluación es de 78.03%, que equivale a SATISFACTORIO.

Se aprecia que el resultado de la evaluación final bajó en el promedio final dado que le desfavoreció el resultado de la brecha de perfil duro.

ANEXO – 3
EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

