

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA LA
EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y
SANEAMIENTO EPMAPS – AGUA DE QUITO

MARÍA CRISTINA AGUILAR VILLARREAL

DIRECTOR: MGTR. FRANCISCO VICENTE SOTO PAREDES

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y/O
RIESGO LABORAL

QUITO, MARZO-2024

DIRECTOR:

Mgtr. Francisco Vicente Soto Paredes

LECTORES:

Mgtr. Diego David Carrión Bueno

Mgtr. Pablo Alberto Hernández Tinoco

DEDICATORIA

*Este trabajo es dedicado completamente al Rey del universo y a nuestra madre María,
que iluminaron mi mente y corazón en los momentos más lúgubres,
cuando me faltaron fuerzas para levantarme y seguir.*

*A Papá y Mamá, quienes con su ejemplo de esfuerzo, constancia y tenacidad
alimentaron mis ansias de continuar preparándome académicamente
y sobre todo creyeron en mí, incluso cuando yo misma perdí las certezas.*

AGRADECIMIENTO

Al personal docente y administrativo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que estuvieron siempre prestos a resolver cualquier tipo de inquietud en el tiempo en que cursé esta maestría.

Al Mgtr. Francisco Soto, que con paciencia y profesionalismo fue un pilar importante para la culminación de este proyecto, compartiendo sus conocimientos, experticia e ideas para perfeccionar la entrega de este trabajo.

A la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, mi segundo hogar, que me permitió realizar este importante trabajo, contribuyendo con mis conocimientos al fortalecimiento del talento humano.

A mi familia de nueve, que con su apoyo y cariño incondicional me animaron siempre hasta conseguir los resultados hoy obtenidos.

A mi ángel de la guarda en la tierra, gracias por la paciencia.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE GENERAL	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
1. DIAGNÓSTICO EPMAPS - AGUA DE QUITO	5
1.1. Antecedentes Empresariales.....	5
1.1.1. Filosofía Empresarial.....	6
1.1.2. Planificación Estratégica de la empresa.....	7
1.1.3. Organigrama Empresarial	9
1.2. Gestión del Talento Humano en la EPMAPS - Agua de Quito	11
1.3. Descripción del Problema, Síntomas y Consecuencias.....	12
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	15
2.1 Recursos Humanos	15
2.2 Gestión del Talento Humano.....	15
2.2.1 Subsistemas de Talento Humano	16
2.3 Desarrollo del Talento Humano	18
2.4 Competencias	19
2.5 Evolución de las Competencias.....	23
2.6 Clasificación de Competencias	25
2.7 Perfiles o descriptivos de cargos por competencias	26

2.8	Desarrollo de Competencias.....	29
2.8.1.	Autodesarrollo.....	30
2.8.2.	Entrenamiento	31
2.8.3.	Codesarrollo	32
2.9	Formación por competencias y estilos de aprendizaje	33
2.10	Evaluación de Desempeño	36
2.10.1.	Evaluación de Desempeño por Competencias	37
2.10.2.	Técnicas de Evaluación de Competencias	38
2.11	Plan de Desarrollo	39
2.12	Metodología del Plan de Desarrollo.....	40
2.12.1	Detectar Necesidades de Entrenamiento	40
2.12.2.	Formular Objetivos	42
2.12.3.	Diseñar Programas de Formación.....	42
2.12.4.	Ejecución del Programa de Desarrollo	43
2.12.5.	Evaluación de la eficacia del desarrollo	43
3.	ANÁLISIS DE COMPETENCIAS E IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE LOS SERVIDORES DE LA EPMAPS – AGUA DE QUITO	45
3.1.	Revisión de resultados de la evaluación del año 2022	45
3.2.	Análisis de competencias por cargo ocupacional.....	49
3.3.	Metodología para Evaluación de Competencias	51
3.4.	Determinación de brechas de desarrollo	52
3.5.	Formato del Plan de desarrollo.....	57
4.	PLAN DE DESARROLLO Y ACCIONES DE MEJORA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE COMPETENCIAS.....	61
4.1.	Plan de Desarrollo	61
4.1.1.	Objeto	61
4.1.2	Objetivos.....	61
4.1.3.	Alcance	61

4.1.4. Principios	62
4.1.5. Responsabilidad y Autoridad.....	62
4.1.6. Ejecución	62
4.1.6.1. Etapas.....	63
4.1.6.2. Estrategias y Actividades Motivación	64
4.1.7. Seguimiento	65
4.1.8. Acciones de mejora para el perfeccionamiento de competencias	66
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	69
REFERENCIAS.....	70
APÉNDICES.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de competencias.....	25
Tabla 2. Personal activo evaluado en año 2022 por régimen laboral y brechas de competencias	48
Tabla 3. Personal evaluado Cesante	48
Tabla 4. Competencias evaluadas del año 2022	50
Tabla 5. Incidencia de Competencias.....	51
Tabla 6. Nivel de desarrollo de Competencias	53
Tabla 7. Detalle de competencias por número de personas y nivel que requieren desarrollo	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Servicios de la EPMAPS - Agua de Quito	6
Figura 2. Filosofía Institucional	7
Figura 3. Modelo de buenas prácticas de Gobierno Corporativo	8
Figura 4. Planificación Estratégica	9
Figura 5. Adaptado de Organigrama Estructural - Nivel Jerárquico Superior	10
Figura 6. Resultado de evaluaciones del año 2022	13
Figura 7. Perspectiva de medición de Evaluación de Desempeño	14
Figura 8. Modelo del Iceberg	21
Figura 9. Enfoque de la Evaluación de Competencias	24
Figura 10. Tipos de Competencias	28
Figura 11. Metodología de Desarrollo de Competencias.....	30
Figura 12. Estilos de Aprendizaje según Kolb	34
Figura 13. El perfil de competencias como detector de necesidades de capacitación	41
Figura 14. Modelo de Transferencia del Aprendizaje	43
Figura 15. Modelo para la evaluación de la capacitación y el entrenamiento	44
Figura 16. Escala de calificación de evaluación de desempeño EPMAPS	46
Figura 17. Calificaciones Cualitativas y Cuantitativas por Gerencia	46
Figura 18. Porcentaje de calificaciones por Gerencia	47
Figura 19. Detalle de calificaciones cualitativas por Gerencia	47
Figura 20. Personal evaluado 2022 por régimen laboral y brechas de competencias	48
Figura 21. Ponderación de Evaluación por Competencias	54
Figura 22. Detalle de número de personas que deben desarrollar competencias.....	55
Figura 23. Información General del Plan de Desarrollo	58
Figura 24. Información de Personal sujeto a desarrollo	58
Figura 25. Información Asesor de Desarrollo	59
Figura 26. Listado de Competencias Conductuales	59
Figura 27. Listado de Competencias del cargo	59
Figura 28. Listado de Competencias Corporativas	59
Figura 29. Observaciones Adicionales.....	60
Figura 30. Firmas de responsabilidad	60

RESUMEN EJECUTIVO

La EPMAPS - Agua de Quito trabaja constantemente para brindar servicios de agua potable y saneamiento con excelencia y calidad, lo que demanda estar a la vanguardia en los diferentes procesos, incluido los de talento humano, de tal manera dentro de la Planificación Estratégica se han establecido objetivos relacionados a varias perspectivas o procesos empresariales, determinando para los procesos internos, especialmente de Formación y Desarrollo, indicadores de gestión a ser evaluados.

Cada año la EPMAPS - Agua de Quito, evalúa a obreros y servidores, en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos establecidos en los perfiles de cargo, por medio de evaluaciones de resultados y competencias; estas últimas, con la finalidad de establecer y cerrar las brechas existentes conforme una adecuada gestión de un modelo de competencias.

Una vez obtenidas las calificaciones de las competencias consideradas por la Gerencia de Talento Humano, que se encuentran en los perfiles de cargo, se determinó que el 52,45% del personal evaluado presenta un potencial de mejora para mantener y mejorar la calidad de los servicios prestados al Distrito Metropolitano de Quito.

Este trabajo pretende poner en consideración el Diseño de un Plan de Desarrollo de Competencias para servidores y obreros de la EPMAPS - Agua de Quito, a fin potencializar el rendimiento de los colaboradores, por medio del desarrollo de diferentes competencias y características personales en el ejercicio de sus funciones, optimizando la participación del equipo y sus integrantes como factor de resguardo o favorecedor del cambio.

ABSTACT

EPMAPS - Agua de Quito constantly works to provide drinking water and sanitation services with excellence and quality, these requires being at the forefront in different processes, including human talent, in such a way that within the Strategic Planning they have established objectives related to various perspectives or business processes, determining for internal processes, especially Training and Development, management indicators to be evaluated.

Every year the EPMAPS - Agua de Quito evaluates workers and servants regarding the fulfillment of goals and objectives established in the position profiles, through evaluations of results and competencies; the latter, with the purpose of establishing and closing existing gaps in accordance with adequate management of a competency model.

Once the qualifications of the competencies considered by the Human Talent Management, which are found in the position profiles, were obtained, it was determined that 52,45% of the evaluated personnel have a potential for improvement to maintain and improve the quality of services provided to the Metropolitan District of Quito.

This work aims to take into consideration the Design of a Skills Development Plan for servers and workers of the EPMAPS - Agua de Quito, in order to enhance the performance of collaborators, through the development of different skills and personal characteristics in the exercise of their functions, optimizing the participation of the team and its members as a factor that protects or promotes change.

INTRODUCCIÓN

El progreso de las personas es uno de los aspectos más importantes en la gestión del talento humano dentro de las organizaciones; el establecimiento y ejecución de planes de desarrollo, permiten el ajuste entre las características que poseen las personas ocupantes del puesto y las competencias descritas en los perfiles de cargos, con el propósito de cumplir con una de las premisas de talento humano, la persona adecuada para el puesto adecuado, adicionalmente es importante referirse a la importancia de la integración de los subsistemas de talento humano, con la finalidad de realizar procesos holísticos en beneficio de los empleados y las organizaciones.

Considerando que la EPMAPS - Agua de Quito posee certificaciones de calidad en cuanto a la producción de agua y sostenibilidad empresarial, es importante también brindar un acompañamiento concreto al crecimiento profesional y personal del talento humano que día con día labora en la empresa, y en virtud de que no existe un plan de desarrollo que fortalezca las competencias identificadas en los perfiles de puestos, tanto para el personal administrativo, operativo y técnico, es importante generar instrumentos que fortalezcan aquellos conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes propias de las personas, que garantice un desempeño superior en los puestos de trabajo, lo cual permitirá no solamente un crecimiento laboral dirigido al incremento de la productividad, sino a la internalización de las capacidades humanas, hace que las tareas cotidianas adquieran mayor alcance y significado.

La presente investigación se ha desarrollado bajo un enfoque cuantitativo – cualitativo, no experimental, descriptivo; que, considerando la evaluación de desempeño del año 2022, determinó la situación de la empresa y propone un Diseño de un Plan para el Desarrollo de Competencias en la EPMAPS–Agua de Quito, lo cual aportará visiblemente en la ejecución de las actividades de todo el personal de la empresa y su desenvolvimiento, utilizando los resultados de la última evaluación del desempeño del año 2022, evidenciándose factores claves en los cuales es necesario intervenir, contemplando la importancia de la actitud que el personal tenga para ejercer y potenciar habilidades que facilitarán su trabajo, permitiendo empoderarse de los procesos que deben ser gestionados diariamente.

Para ello, en base a la metodología propuesta por Martha Alles (2017), considerada dentro del plan de desarrollo para la EPMAPS - Agua de Quito, se propondrá varias actividades que permitan desarrollar las competencias que han sido evaluadas, como por ejemplo lectura y análisis de libros, artículos, material audiovisual o similares que tenga relevancia con la gestión de las actividades propias del cargo; además se propondrá temas para talleres, capacitación presencial o e-learning que permitan especializar a los servidores con el fin de que posteriormente puedan ejercer, además, como profesores de temas específicos del área de trabajo, especialmente a las jefaturas dado que serán los encargados de dar un continuo acompañamiento en el aprendizaje y fortalecimiento de competencias, invitando a que cada uno de los colaboradores realice una autoevaluación para el reconocimiento de los puntos necesarios para mejorar.

De acuerdo a la filosofía empresarial, la EPMAPS - Agua de Quito trabaja constantemente para ser reconocida como empresa líder a nivel regional en referencia al servicio de agua potable y saneamiento, de esta forma, si logra cerrar las brechas al 100%, tal como es la utopía empresarial, en relación a la gestión de competencias, incrementará su efectividad en cuanto a las habilidades requeridas en cada una de las actividades ejecutadas cotidianamente y la credibilidad hacia los procesos realizados; además, que se posicionará como una empresa en donde los colaboradores tanto a nivel operativo como administrativo se desenvuelven de una manera adecuada de acuerdo a cada perfil estipulado para las distintas actividades y áreas de la empresa.

La finalidad de las organizaciones siempre será producir a cambio de recibir compensaciones, y qué mejor manera que teniendo colaboradores capacitados y competentes, que mantengan una visión clara de sus actividades y trazando una línea de desarrollo para poder prosperar como persona en la empresa, y obteniendo resultados transformados en beneficios tangibles tanto para los colaboradores como para la productividad organizacional.

1. DIAGNÓSTICO EPMAPS - AGUA DE QUITO

1.1. Antecedentes Empresariales

La EPMAPS - Agua de Quito, tiene 63 años sirviendo a la ciudadanía del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) y es la encargada de proveer servicios de agua potable al 98,07% de la población quiteña y de alcantarillado al 93,72% dentro del DMQ; además, ha asumido la responsabilidad de descontaminar las aguas residuales, por medio de un Plan de Descontaminación de ríos y quebradas del DMQ que actualmente mantiene una cobertura del 3,41%, con lo que se espera acondicionar estas aguas a niveles aceptables y devolverlas al cauce de los ríos. Al momento la EPMAPS - Agua de Quito, por medio de proyectos de infraestructura, canaliza el líquido vital a las 29 Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales operativas en la Empresa.

La EPMAPS - Agua de Quito tiene como su objetivo clave, devolver a la naturaleza agua más limpia, beneficiando aproximadamente a 2'783.174 habitantes, y esto es posible gracias al empeño y tesón de 1622 obreros y servidores (hasta junio de 2023) dividido en 823 obreros, denominados así al personal que realiza labores de carácter operativo quienes se encuentran bajo la normativa del Código del Trabajo y 799 servidores o personal que realiza labores de carácter profesionales, administrativo, además de jerárquico superior que se rigen a la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP). Tienen a su cargo la operatividad de 23 plantas encargadas del tratamiento de agua potable y 27 plantas de tratamiento de aguas residuales, administradas con procesos sostenibles en el último año generaron un ingreso aproximado de USD. 164'919.551, recursos que son consignados a la gestión y protección en infraestructura de agua potable y saneamiento; de igual manera los egresos distribuidos en gastos operacionales, salarios, beneficio del personal, pagos a proveedores, al gobierno e inversiones, ascendieron a una cantidad total de USD. 131'841.510. (EPMAPS, 2022)

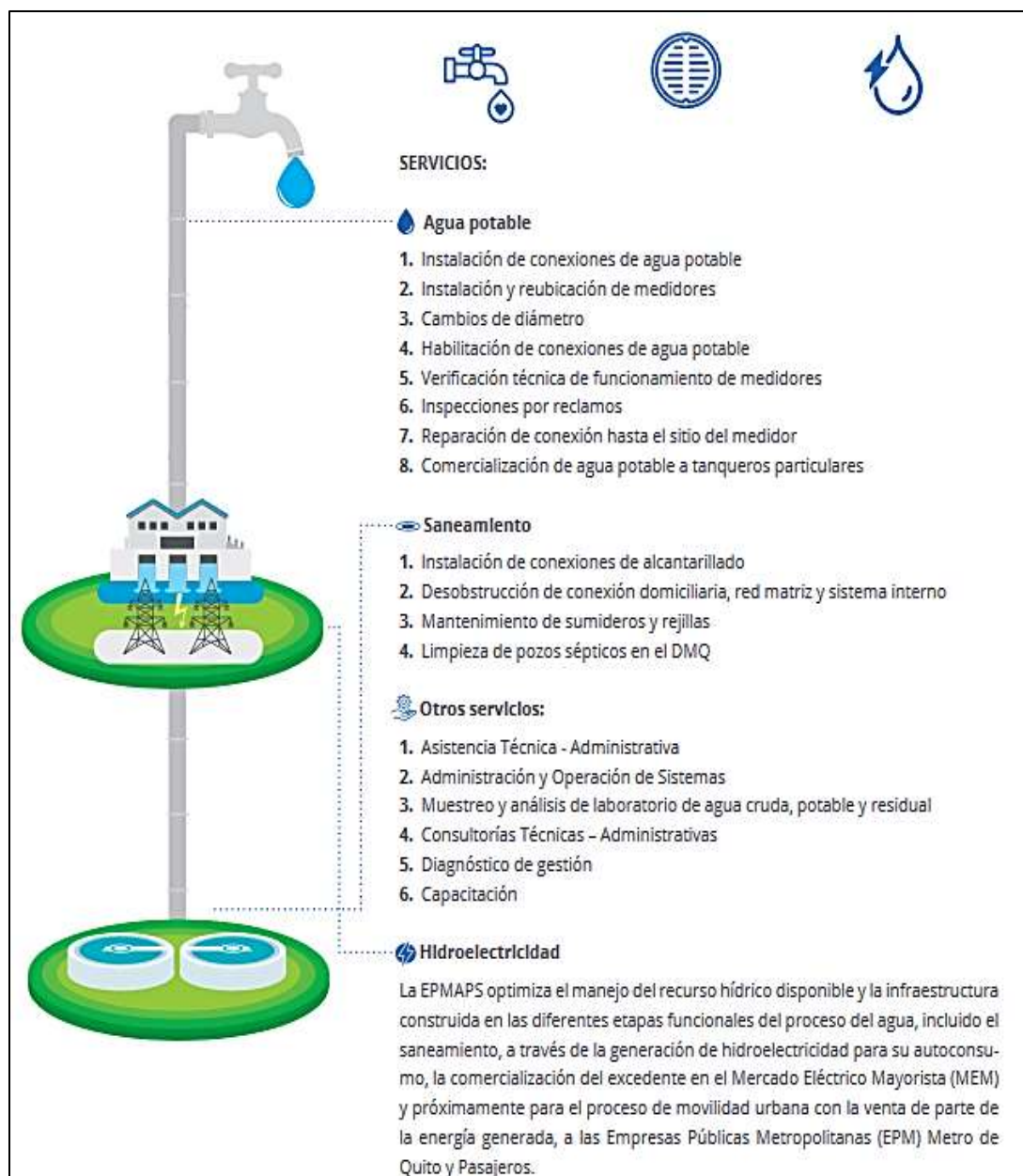


Figura 1. Servicios de la EPMAPS - Agua de Quito

Fuente: Tomado de Servicios, Memoria de Sostenibilidad EPMAPS - Agua de Quito, 2021

1.1.1. Filosofía Empresarial

La EPMAPS - Agua de Quito, orientada a la consecución de sus objetivos, ha establecido principios que han definido las prácticas empresariales, de ello se desprende su misión,

visión, propósito empresarial, principios que rigen la gestión y los valores que marcan el comportamiento de los colaboradores en relación a sus actividades cotidianas.



Figura 2. Filosofía Institucional

Fuente: Adaptado de Filosofía Empresarial, Memoria de Sostenibilidad EPMAPS - Agua de Quito, 2022

1.1.2. Planificación Estratégica de la empresa

La EPMAPS - Agua de Quito, con el afán de cumplir con el compromiso diario en cuanto a la prestación de servicios de calidad, su modelo de funcionamiento se basa en los mandatos constitucionales, el plan territorial del Área Metropolitana de Quito (DMQ) y la planificación estratégica, técnica y financiera. Por otra parte, la empresa invierte en estrategias de innovación de corto, mediano y largo plazo lo cual tiene como objetivo principal influir en el uso de nuevas herramientas para incorporar buenas prácticas empresariales, además de la ejecución de estrategias y mecanismos para promover la transparencia, la integridad y la confianza tanto al cliente interno como al externo, por lo que ha prestado especial atención en la formación y certificación de Sistemas de Gestión ISO 9001, 14001 y 45001, esquemas de alto desempeño que han apoyado a manifestar la eficiencia empresarial y el mejoramiento cotidiano; como muestra de ello en el 2015 la EPMAPS - Agua de Quito fue acreditada con el sello de cumplimiento de calidad INEN, este reconocimiento se conserva a través de rigurosas auditorías habituales; bajo estos

estándares, la EPMAPS - Agua de Quito logró alrededor del 100% del índice de la calidad del agua, apta para el consumo directo (EPMAPS, 2022).

La EPMAPS - Agua de Quito mantiene su desempeño basado en un modelo de buenas prácticas de Gobierno Corporativo que se sostiene en tres bases que son: Calidad, Sostenibilidad y Eficiencia, cumpliendo con las regulaciones pertinentes para la gestión de Tecnologías de Información y Comunicación, Mejora Continua e Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) que se evidencia en la siguiente Figura:



Figura 3. Modelo de buenas prácticas de Gobierno Corporativo

Fuente: Tomado de *Modelo de Gestión* (p. 9), Plan Estratégico Resumen Ejecutivo 2020-2023. Diciembre 2020

En la empresa existe una Planificación Estratégica basada a en el modelo *Execution Premium*, diseñado por Robert Kaplan y David Norton para la formulación y ejecución de tácticas, con lo cual se ha logrado fortalecer la estrategia empresarial cumpliendo diecisiete objetivos estratégicos distribuidos en cuatro perspectivas que son: Comunidad, Financiera, Procesos Internos; y, Formación y Crecimiento; y, cuarenta y ocho indicadores con metas que habilitarán la evaluación de resultados en los próximos años.



Figura 4. Planificación Estratégica

Fuente: Tomado de *Planificación Estratégica de la EPMAPS* (p. 9), Plan Estratégico Resumen Ejecutivo 2020-2023. Diciembre 2020

1.1.3. Organigrama Empresarial

La EPMAPS - Agua de Quito, mantiene estructurado su organigrama a través de tres tipos de procesos: Gobernante, Agregadores de Valor - Sustantivos y Habilitantes de Apoyo – Adjetivos.

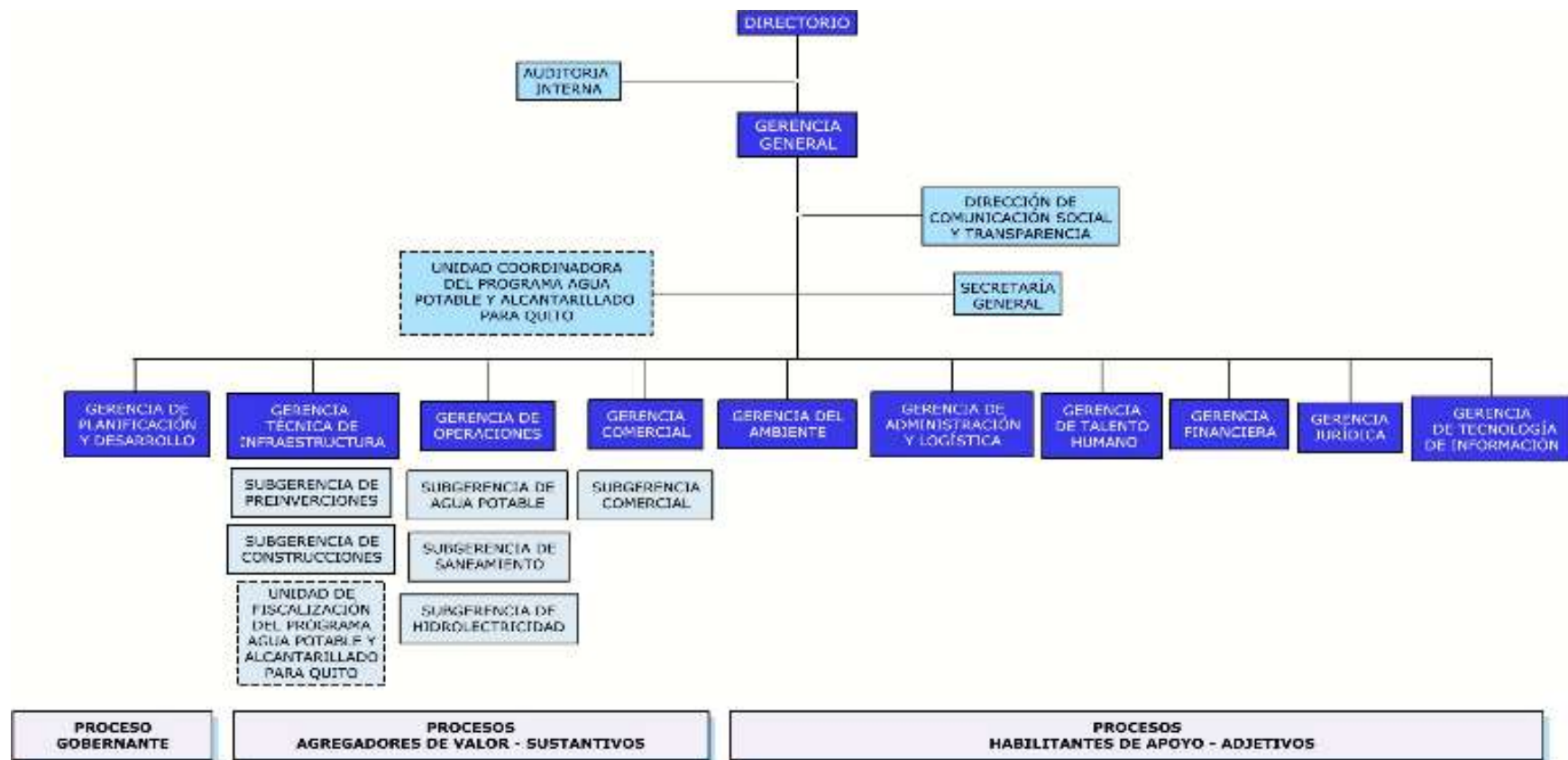


Figura 5. Adaptado de Organigrama Estructural - Nivel Jerárquico Superior,

Fuente: Memoria de Sostenibilidad EPMAPS - Agua de Quito, 2022

1.2. Gestión del Talento Humano en la EPMAPS - Agua de Quito

La EPMAPS - Agua de Quito, como se evidencia en párrafos anteriores, mantiene una planificación estratégica enfocada en el cumplimiento de objetivos que determinen acciones de calidad y eficacia en cuanto a la entrega de servicios básicos a la comunidad, por ello se invierten esfuerzos en pro de la especialización y crecimiento del personal administrativo y operativo a través de la Gerencia de Talento Humano por medio de sus cuatro departamentos:

- **Administración del Talento Humano y Competencias:** como su nombre lo indica, se encarga de la administración del personal, considerando el cumplimiento de leyes y normativa interna; el reclutamiento y selección de personal basado en el análisis de competencias necesarias para la ejecución de funciones establecidas en el perfil de cargo.
- **Nómina y Remuneraciones:** supervisa las acciones referentes a la administración de los recursos que ingresan y los respectivos descuentos en la elaboración del cálculo de la nómina, liquidaciones, así como la actualización del distributivo del personal mensualmente.
- **Seguridad y Salud:** supervisa el cumplimiento de la reglamentación correspondiente al ámbito de la salud ocupacional e higiene del trabajo, realizando acciones conjuntas con las diferentes dependencias de la empresa, promoviendo la inclusión de todo el personal sin excepción dentro de sus áreas de trabajo, protegiendo su integridad tanto física como psicosocial.
- **Desarrollo del Talento Humano:** este departamento se enfoca en la coordinación para el perfeccionamiento de competencias del personal que labora en la empresa de forma continua, mediante acciones planificadas anualmente, tendientes a la capacitación de su personal, estructura eventos de capacitación presencial y telemática que contribuyen con el desarrollo profesional y personal de cada servidor, para ello la herramienta principal que determina el campo de acción, son los requerimientos de capacitación realizados por las jefaturas inmediatas, y en segundo plano los resultados alcanzados en la ejecución de la Evaluación de Desempeño anual, dónde los parámetros de evaluación se centran en la medición de la gestión del personal basado en la observación del cumplimiento de indicadores por área, y por otra parte evalúa la gestión por competencias, las cuales son analizadas de acuerdo al perfil del cargo.

Con los resultados de la mencionada evaluación, la Gerencia de Talento Humano adquiere el insumo principal para gestionar las acciones necesarias que permitan fortalecer tanto los procesos productivos, como las competencias requeridas para diligenciar su trabajo en la organización y sus dependencias.

1.3. Descripción del Problema, Síntomas y Consecuencias

La EPMAPS - Agua de Quito por ser una empresa hegemónica respecto al manejo del servicios de agua potable y saneamiento, se orienta al desarrollo de habilidades técnicas referente al tratamiento del agua en la ciudad de Quito, por lo que el Departamento de Desarrollo del Talento Humano, perteneciente a la Gerencia de Talento Humano, durante los últimos años se ha encargado de diseñar eventos de capacitación y formación para el personal operativo, técnico y administrativo en base al análisis que se realiza cada año en base a las necesidades de conocimientos especializados dependiendo del área de trabajo; sin embargo de lo anteriormente señalado, se debe mencionar que desde diciembre del año 2022 la EPMAPS - Agua de Quito se encuentra diseñando e implementando su modelo de gestión de talento humano basado en competencias; para ello se ha adoptado la metodología de Modelado de Perfiles por Competencias con sus siglas el MPC®.

En la actualidad la empresa no cuenta con un Plan de Desarrollo de Competencias, que permita adquirir habilidades necesarias para mejorar la ejecución del trabajo habitual, lo cual en cierta forma dificulta llegar a la meta de excelencia que la EPMAPS - Agua de Quito promulga en referencia de su cultura corporativa, y en relación a la creciente modificación del mundo laboral, introducción de tecnología e inclusive nuevas formas de pensamiento, es indispensable implementar procedimientos enfocados en cumplir de mejor manera el trabajo asignado bajo estándares de calidad, mejorando habilidades y conocimientos para enfrentar desafíos que permiten a la empresa mantenerse competitiva y relevante.

Considerando a la gestión del talento humano como procesos integrales y complementarios, el insumo principal para la determinación de planes de desarrollo serán los resultados de la evaluación del desempeño, cuyos resultados obtenidos y aprobados, de acuerdo a la normativa, corresponde al año 2022, aplicada a 1663 entre obreros y

servidores, se determinó que las calificaciones de la evaluación general, se distribuyeron de la siguiente manera:



Figura 6. Resultado de evaluaciones del año 2022

En relación al gráfico, se puede evidenciar que en general existe un buen desempeño del personal en cada puesto de trabajo, presentando calificaciones entre excelente y muy bueno el 99,16% del total de colaboradores evaluados, mientras que las calificaciones de regular, satisfactorio, bajo e insuficiente, corresponde únicamente al 0,84%.

Bajo esta premisa se debe considerar el proceso de Evaluación del Desempeño (ED) que se encuentra normada por el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano (RIATH) y el Instructivo para la Evaluación del Desempeño de los servidores de la EPMAPS - Agua de Quito, donde se contempla las siguientes perspectivas de medición y cada una con sus respectivos pesos:

- Perspectiva Institucional: Resultado obtenido del cumplimiento global de los indicadores estratégicos establecidos en la planificación anual de la Empresa.
- Perspectiva Usuario externo: Porcentaje total de la meta anual proyectada, con base en la encuesta de percepción de los usuarios externos.

- c) Perspectiva procesos internos: La calidad, productividad y usos de recursos en la generación de productos y servicios. Corresponde a la evaluación de resultados.
- d) Perspectiva del Talento Humano: Corresponde a la evaluación de competencias, en concordancia al Diccionario de Competencias señalado en la Empresa.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
PERSPECTIVA INSTITUCIONAL	PERSPECTIVA USUARIO EXTERNO	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	PERSPECTIVA DEL TALENTO HUMANO				
15%	15%	Evaluación por Resultados	Evaluación por Competencias				
		Jefe Inmediato	Tipo de evaluación	Jefe Inmediato	Auto evaluación	Clientes internos	Par y/ o Subordinados
		50%	Evaluación 360°	5%	5%	5%	5%
			Evaluación 180°	15%	5%	-	-
			Evaluación 90°	20%	-	-	-
15%	15%	50%	20%				

Figura 7. Perspectiva de medición de Evaluación de Desempeño

Fuente: Instructivo para la Evaluación del Desempeño

Para el objeto del presente estudio se considerará exclusivamente el componente de Competencias o Perspectiva de Talento Humano, que corresponde al 20% de la evaluación general, como insumo que permita la preparación de un Plan de Desarrollo dirigido a obreros y servidores de la empresa, adicionalmente se ha verificado que en base a toda la información que contiene el perfil de cargo, únicamente se consideró la evaluación de competencias; cada competencia mantiene un grado de acuerdo a la naturaleza del cargo y requerimiento de complejidad requerido según el nivel de responsabilidad del mismo.

De los resultados de esta evaluación, independientemente al tipo de evaluación (90°, 180° y 360°) y el nivel de exigencia del cumplimiento de estas competencias, se identificó que 792 personas, correspondiente al 52,45% del total del personal activo evaluado, tiene potencial para desarrollar competencias al no haber obtenido calificaciones perfectas, y ya que la expectativa de la Empresa es mantener la calidad a todo nivel y bajo toda circunstancia, consiguiendo calificaciones de 100% en cuestión de cumplimiento, se requiere establecer un plan de desarrollo buscando alternativas de fortalecimiento de competencias que se ajusten a las necesidades empresariales.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Recursos Humanos

Las empresas, conforme a la especialización de actividades, el crecimiento inminente según el giro de negocio y la actualización de tecnología a todo nivel, ha buscado métodos adecuados para conseguir una buena administración del personal que la integra, y que estos a la vez, se adapten a la organización para el cumplimiento adecuado de los objetivos. Esta es la razón por la que se crearon los departamentos de Recursos Humanos, encargados de la gestión de procesos que tiene que ver con los empleados iniciando desde antes de la vinculación hasta su último día de trabajo, considerando factores como experiencia, habilidades, conocimientos y compromiso para con la empresa.

El término Recursos Humanos fue utilizado por primera vez por el Economista Jhon R. Commons en su obra publicada en 1893 denominada “Distribución de la Riqueza”, sin embargo, entre los años 1910 y 1920 fue donde este término se consolidó al reconocer a los trabajadores como un activo del capital. Es así que, Frederick W. Taylor, en su obra "Principios de la administración científica" publicada en 1911 propone la gestión como una revolución en las organizaciones de tipo industrial ya que resolvería los límites de la productividad, y su principal concepto fue dividir la organización entre los pensadores o gestores, ubicando a los directores pensantes y a los ejecutores o trabajadores donde se encuentra el recurso humano no pensante, de esta forma se generalizaron frases como “Tú no estás aquí para pensar, estás aquí para trabajar” generalizando al personal como un bien más de la empresa, mas no como parte fundamental para el progreso de la misma.

2.2 Gestión del Talento Humano

Según Pérez (2008), la palabra Gestión viene del latín *gestio* lo cual hace alusión al hecho de administrar algo o llevar a cabo cualquier tipo de diligencia que posibilite la ejecución de una operación o requerimiento para puntualizar o concretar un plan; y, en relación a este concepto, administrar involucra conceptos como mandar, dirigir u organizar ciertas situaciones o cosas con el fin de conseguir algo a cambio.

En cuanto a la gestión del talento humano, este término mantiene una connotación más amplia ya que se enfoca mayormente en la captación, retención y optimización del talento; por ello, Cuesta (2010) manifiesta que, es el conglomerado de decisiones y acciones que toman los directivos dentro de las organizaciones para la orientación de los trabajadores en pro del mejoramiento continuo, la planificación, inserción y control de las estrategias organizacionales, teniendo presente las interacciones con el entorno.

Gestionar al Talento Humano significa invertir en el perfeccionamiento de las actividades que cotidianamente se realiza dentro de las empresas, y esto a parte del manejo administrativo correspondiente a contrataciones, pago de nómina o el control del cumplimiento de la normativa; la gestión del personal va mucho más allá, ya que se centra en encontrar y destacar a los colaboradores que denoten un alto potencial dentro de la organización en cada área en la que se desenvuelve; y en referencia, la Universidad Internacional de la Rioja (2021) menciona los objetivos principales en los que las empresas deben centrarse, y son:

- Identificar talentos en cada área de la empresa.
- Identificar y formar equipos de alto rendimiento.
- Incorporar a los talentos encontrados en áreas donde se puedan desarrollar a plenitud.
- Detectar necesidades y motivaciones que tienen los colaboradores en su puesto de trabajo.
- Mantener el adecuado equilibrio entre los objetivos personales y los empresariales.

2.2.1 Subsistemas de Talento Humano

Para contribuir con el avance de la gestión del talento humano, las empresas deben ir especializado su capacidad de tratamiento hacia sus colaboradores en base a procesos que contribuyan a la organización de la información y al alcance de los objetivos corporativos, de esta forma es necesario nombrar los subsistemas principales que se encargan de organizar al talento humano, lo cual según Bazán y Tejedor (2022) son:

- **Reclutamiento y Selección:** es el proceso que permite identificar y medir cualidades y potencialidades requeridas para un puesto en específico para posteriormente elegir

al candidato más idóneo que se acerque a lo requerido en el perfil y culminar con su contratación.

- **Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos:** se refiere a un sistema que recolecta información referente a las actividades de una empresa detallándolas de forma coherente para posteriormente concentrarlas en grupos ocupacionales identificando su ubicación en el organigrama, las responsabilidades, cualidades de la persona a ocupar el puesto, entre otros que definan su razón de ser.
- **Administración de Remuneraciones:** se enfoca en las retribuciones que reciben los colaboradores por realizar sus actividades diarias en base a la directriz establecida en el subsistema anterior, lo cual permite establecer grados de complejidad y jerarquías para el desarrollo cotidiano.
- **Evaluación del Desempeño:** se encarga de la definición de procedimientos adecuados para medir la productividad y rendimiento de cada colaborador en comparación a los datos especificados en el perfil de cargo; y, los productos obtenidos, servirán de insumo para tomar acciones posteriores como capacitación, formación, movimientos de personal, ascensos o desvinculaciones, entre otros.
- **Normas y Relaciones Laborales:** se encarga de hacer cumplir la normativa legal actualizada que relaciona a los colaboradores con la organización, garantizando justicia, equidad, seguridad y fraternidad entre los propios colaboradores y sus actividades.
- **Capacitación y Desarrollo:** se alimenta principalmente de la Detección de Necesidades, tomando como insumo los datos obtenidos en la evaluación de desempeño, donde se podrán identificar brechas que deberán ser corregidas para potenciar talentos.
- **Comportamiento Organizacional:** se encarga de analizar de forma sistémica la manera en la que se desenvuelven los colaboradores dentro de su equipo de trabajo, considerando su naturaleza biológica y social con el fin de optimizar recursos en favor del colaborador y de la empresa.

Cuando las organizaciones logran establecer políticas enfocadas a la gestión del talento humano y su desarrollo, obtiene beneficios palpables tanto en el desempeño como en su actitud para gestionar las actividades diarias, lo cual se presenta de la siguiente manera:

- Reducción de pérdidas económicas, rotación y tiempos de inducción al cargo.
- Mayor productividad e incremento de ingresos a la empresa.
- Mejoramiento de clima laboral.
- Mayor satisfacción laboral, gracias a la determinación de las direcciones para fomentar acciones que mejoren los resultados en los puestos de trabajo.
- Incremento de la lealtad de todos los colaboradores, al conocer los programas de gestión del talento humano que contribuyen al mejoramiento de toma de decisiones futuras.

Los gestores del talento humano tienen un gran reto, que es potenciar las habilidades debido a las exigencias frente a los inminentes cambios en la cultura, tecnología e ideología; basado en esto, se fundamenta la importancia de la implantación de planes de capacitación y formación dado que una persona que se encuentre calificada para ejercer determinada función tendrá mayor probabilidad de crecimiento en cualquier ámbito.

Se debe considerar que al referirnos a la gestión del talento humano estamos hablando de un asunto integral e interdependiente, que según Chiavenato (2009) los clasifica como subsistemas para la provisión, organización, mantenimiento, desarrollo y control; encontrándose en la provisión el reclutamiento y selección; en la organización se encuentra el análisis, clasificación y descripción de puestos y la evaluación del desempeño; dentro del mantenimiento se encuentra remuneraciones económicas, prestaciones sociales e higiene y seguridad del trabajo; en el desarrollo está la capacitación, desarrollo de personal y organizacional; y dentro del control se encuentra sistemas y normativa, mismos que deben ser implementados transversalmente dentro de la vida laboral de los colaboradores.

2.3 Desarrollo del Talento Humano

El desarrollo en las organizaciones se ha convertido en un mecanismo que trabaja en la modificación de estructuras, valores y creencias que tienen las personas para lograr su adaptación en el área laboral; de igual manera busca fortalecer todo tipo de procesos a través de una estrategia orientada al cumplimiento de metas que contribuyan a la transformación y mejoramiento de procesos.

De acuerdo a lo mencionado por Vizcaino (2019), con la finalidad de plantear estrategias de innovación referente a los colaboradores, las empresas deben contar con personal

especializado en el manejo adecuado de herramientas y técnicas que contribuyan al Desarrollo del Talento Humano y de esta manera ofrecer un tratamiento de calidad de acuerdo a las necesidades presentadas en cada área de trabajo, para establecer planes de desarrollo según la necesidad de las competencias requeridas para cumplir satisfactoriamente sus actividades y mantener al personal motivado y capacitado, con la posibilidad de generar nuevas ideas y conceptos aplicables según el giro de negocio.

El desarrollo de las características de la persona que ocupa un cargo, permite ajustar las condiciones del perfil de cargo, lo que implica menor demanda de esfuerzo al cumplir con las funciones y responsabilidades asignadas, de la misma manera prepara al colaborador para desafíos futuros otorgándole nuevos conocimientos, actitudes, aptitudes y destrezas para participar en los planes de carrera y líneas de sucesión, otorgándole un desarrollo personal y profesional, generando compromiso para con la organización.

Ante lo mencionado en el párrafo anterior, es una utopía especular que todo el personal que labora dentro de una empresa se encuentra 100% capacitado y motivado en el cumplimiento de sus labores o que personifica lo establecido en el perfil de cargos, mucho menos los candidatos que han logrado ingresar recientemente a ocupar un puesto de trabajo, por este motivo es realmente importante diseñar planes de mejora con una adecuada estructura y de manera práctica para el mejoramiento de competencias del personal.

2.4 Competencias

La modernización de procesos y la versatilidad a la que se encuentran expuestas las organizaciones a nivel mundial, ha llevado a los administradores del talento humano a generar estrategias e involucrar técnicas que desafíen a la globalización y la competitividad, razón por la que se está prestando atención, más allá de la productividad y ganancias económicas, al fortalecimiento del trabajador, centrándose en aspectos mucho más específicos, como es el desarrollo de competencias para la gestión de las tareas cotidianas.

Regresando en la historia, ya se podía visualizar un trabajo de competencias en el ser humano, cuando Platón desde la filosofía Griega plantea que, para obtener un verdadero

conocimiento, se debe llegar hacia la esencia de las cosas sobreponiendo a las fallas que pueden surgir dentro de la apreciación propia, de esta manera se explica que tal como los seres humanos tienen la capacidad de aprender, el verdadero conocimiento se puede generar en sí mismo en base a experiencias previas.

David McClelland (1976), utiliza por primera vez el término Competencia, refiriéndose como “una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada con criterios referenciados con el desarrollo efectivo o superior en un trabajo o situación”; esto se refiere a que, la competencia está atada íntimamente a la personalidad y aprueba presagiar conductas en distintas circunstancias o actividades profesionales.

Mertens (1997) puntualiza en que la constante evolución de los parámetros de competitividad de países orientales, basados en la mejora continua enfatizaban en la aplicación de normas de calidad, y como producto de la globalización, desde los años ochenta se difunden estas prácticas en empresas occidentales, y es en esta época que surge el concepto de competencia laboral en algunos países desarrollados, con el objetivo de potenciar la formación y mejorar la cualificación de los empleados, sin embargo, al cabo de un tiempo se ha descubierto que la competencia ha ido más allá, y bajo este concepto se establece el trabajo integral, enlace social, general y educación, encaminándose hacia la eficiencia y calidad de las operaciones, resultando en colaboradores satisfechos, con mayor desempeño y tasas competitivas en el mercado, todo ello resumido en la importancia de colaboradores de alto desempeño.

La gestión del talento humano basada en competencias se consolidó en la década de los años 90, tiempo en el que se han desarrollado nuevas metodologías que abordan el proceso de selección, formación, compensación, planificación de carrera y evaluación del desempeño (Mertens, 1997).

Con este antecedente, y con el afán de especializar conocimientos formales, varios autores han dedicado tiempo y esfuerzos para analizar y emitir definiciones precisas sobre el desarrollo de competencias, es así como se presenta a continuación a los autores más representativos que han despuntado el estudio y su aplicación en las organizaciones:

- Spencer y Spencer (1993), señalan que las competencias son peculiaridades profundas y relevantes que mantiene el individuo en su personalidad, lo cual permite pronosticar conductas en varias situaciones bajo diferentes circunstancias, manteniendo un desempeño superior. Además, alude que están compuestas por características como motivación, rasgos psicofisiológicos, comportamientos, autoconcepto, conocimiento y destrezas manuales, intelectuales o cognoscitivas.

Además, desarrollaron un modelo denominado “Modelo del Iceberg” el cual explica que las competencias se dividen en dos grandes niveles, uno que es más visible y fácilmente modificable, y otro que se mantiene oculto y es más difícil de cambiar, lo cual se representa gráficamente:



Figura 8. Modelo del Iceberg

Fuente: Spencer & Spencer (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*

- Peiró (1999), en relación a las definiciones anteriores, sugiere que las competencias además de ser conocimientos, aptitudes y habilidades, tienen control y persistencia para sobrellevar cualquier conflicto u obstáculo y lograr un buen desempeño, además de mostrar la disposición y motivación para saber cómo ejecutar cualquier rol que deba cumplir.

- González (2002) manifiesta que hablar de competencias es entender la configuración psicológica del individuo donde se concentra formas motivacionales, cognitivas y recursos propios de la personalidad que se exteriorizan en el desempeño de calidad y garantiza el profesionalismo de manera eficiente y responsable; de tal forma se evidencia que, en este caso, adicional a las definiciones que anteceden, se considera hablar no solo de eficiencia, sino de eficacia.

El uso del término *Skill* que en su traducción del inglés significa Habilidad, tiene sus orígenes en 1972 en el ejército de los Estados Unidos de América, donde se identificó que existían grupos con habilidades más desarrolladas que las mejores tropas, y estas eran: resolución de conflictos, comunicación, trabajo en equipo, responsabilidad, entre otras, que fueron denominadas como *Soft Skills* o habilidades blandas, mientras que la pericia en el uso de maquinarias o armamento fue diferenciado con el término *Hard Skill* o habilidades duras.

En el entorno laboral cada vez es más común escuchar el término *soft skills*, refiriéndose a las habilidades que no se aprenden teóricamente, pero tiene mucho que ver en el éxito empresarial. Ante ello la empresa Manpower Group realizó un estudio denominado “*Soft Skills 4 talent*” en que participaron 3.791 empresas de ocho países europeos y se concluyó que estas habilidades son altamente útiles para confrontar desafíos en los distintos sectores del mercado.

Sethi y Seth (2013), académicas universitarias de la India, explican sobre las “*Soft Skills*” como un término que engloba varias destrezas como: comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, habilidad para la negociación, manejo de estrés y tiempo, entre otras, que permiten la estabilidad de la persona frente a varios escenarios presentes en el diario convivir laboral y personal.

A lo largo del tiempo se ha tratado de definir lo más claro posible a las competencias, lo cual concluye en que las competencias laborales en la unión de aptitudes, es decir saberes, pericia, capacidades, etc. y actitudes como motivación, creencias, valores o conductas, entre otros que son identificables y evaluables, que permite a la persona la gestión de un desempeño exitoso.

De esta forma las empresas se concentran en establecer parámetros específicos a los cuales sus empleados deben alinearse dependiendo el giro de negocio, el tipo de labor, situación socio económica, entre otros aspectos que determinan la razón de ser de la organización. Así, la nueva utilización de enfoques basados en competencias afecta a los miembros organizacionales, que según Tobón (2012) se resumen de la siguiente manera:

- El hecho de poseer conocimientos es importante, pero tener experiencia es primordial.
- El aprendizaje continuo permite confiar en las capacidades y contribuye en su desarrollo.
- Se requiere flexibilidad para adaptarse a nuevos cambios de aprendizaje de competencias para la organización.
- Para realizar actividades en grupo se necesita el desarrollo de liderazgo, creatividad y trabajo en equipo.
- Los puestos de trabajo deben ser ocupados por personal capacitado para mantener la competitividad y cumplir las intenciones de la empresa.

La actividad moderna del talento humano enfatiza en el desarrollo de conocimientos que permitan la especialización y mejora de habilidades, conductas y actitudes relacionadas con la profesionalización de actividades laborales. Además, se interesa en diligenciar las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización para incrementar su calidad de vida, y dado que el capital humano es un activo intangible, no puede ser tratado como un objeto común, sino más bien como un ente frágil que requiere extrema atención en colaboración de los integrantes de la empresa, por esto para que el proceso de desarrollo de talento humano tenga éxito, es necesario considerar la gestión previa de una evaluación de desempeño en donde se logre identificar factores que requieren un mayor énfasis en su tratamiento, así lograr el aprovechamiento eficiente de todos los recursos de la empresa (Pardo & Porras, 2011).

2.5 Evolución de las Competencias

La aplicación de las competencias ha ido progresando en las organizaciones con el paso del tiempo y la modernización de las sociedades, por lo que, de acuerdo a una recapitulación teórica realizada por Sandoval, Miguel, & Montaña (2012), mencionan

que las competencias se identifican por su importancia, así como por sus enfoques, lo cual se explica a continuación:

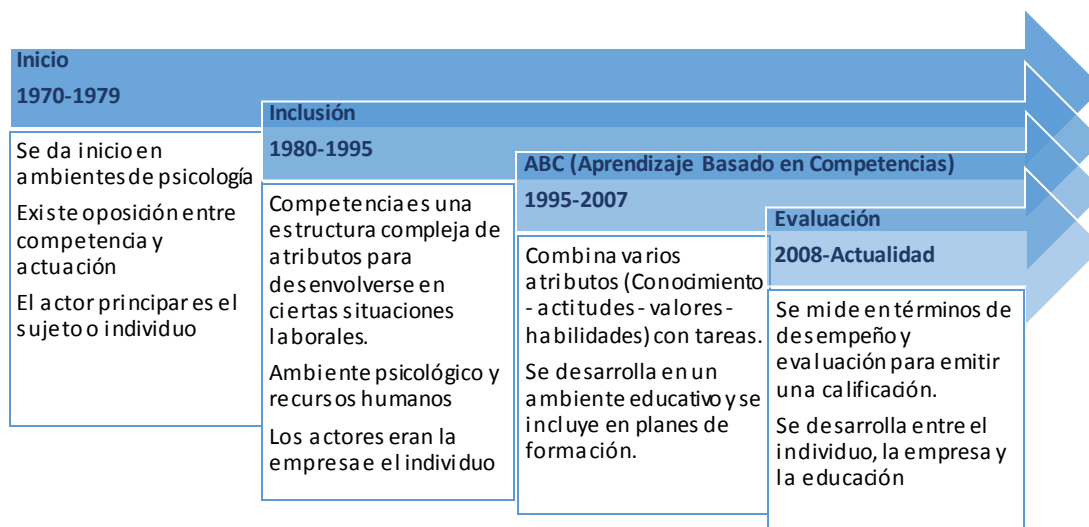


Figura 9. Enfoque de la Evaluación de Competencias

En la Reunión Anual de Davos realizada entre el 16 y 20 de febrero de 2023, en donde se analiza los desafíos para lograr un mayor progreso y desarrollo a nivel mundial, se expuso contenidos específicos referentes a los Recursos Humanos, destacando la aparición de nuevas tecnologías, semanas laborales más cortas, desafíos salariales contra la inflación entre otras perspectivas laborales que se han generado gracias a un pensamiento que busca el equilibrio entre la vida personal y laboral o también denominado “la gran renuncia”; por esta razón se ha concluido que al realizar nuevas contrataciones en la actualidad ya no es mayor la relevancia de su trayectoria laboral, sino las competencias que desarrolla el individuo, significando mayor oportunidad para el acceso laboral y a la vez el incremento de ofrecimientos para talentos en las organizaciones (Basilie, 2023); lo que significa que la relevancia del desarrollo de competencias va tomando mayor sentido en la gestión del talento humano, invirtiendo en estrategias centradas en el fortalecimiento de ciertas características importantes para la correcta ejecución de tareas específicas en la empresa, logrando una mayor adaptación de la persona a su puesto de trabajo.

2.6 Clasificación de Competencias

En la historia, varios autores se han encargado de organizar a las competencias según su estructura e importancia, lo que se resume en la siguiente Tabla:

Tabla 1. Clasificación de competencias

AUTOR	TIPO DE COMPETENCIA	CONCEPTO
Bunk (1994)	Participativa	Participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.
	Metodológica	Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
	Social	Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
	Genéricas	Se relacionan con el desempeño común a diferentes ocupaciones.
Cinterfor (OIT)	Básicas	Adquiridas en la educación básica (lenguaje, escritura, comprensión de lectura, matemáticas, física) y que se utilizan a diario.
	Transversales	Se relacionan con el conocimiento técnicos de una ocupación específica.
	Genéricas	Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otros.
Mertens (1997)	Básicas	Son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras
	Específicas	Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.).
	Técnica	Se relacionan con el Aprender a hacer, relacionado con lo práctico, lo técnico y lo científico.

AUTOR	TIPO DE COMPETENCIA	CONCEPTO
UNESCO	Cognitivas	Se relacionan con el Aprender a conocer, aprender a comprender.
	Formativas	Se relacionan con el Aprender a ser y convivir, relacionadas con valores, actitudes profesionales, sociales y filosóficas, entre otras.
	Organizacionales	Gestionadas para cada colaborador, con el afán de cumplir con la filosofía empresarial.
Gan & Triginé, (2006)	Funcionales	Propias para un conjunto de actividades dentro de una organización.
	Técnicas	Específicas para desempeñar un cargo en la organización.

Resumiendo, las competencias se dividen en tres grandes grupos:

- Competencias Básicas: a la vez se divide en competencias personales y sociales las mismas que son aprendidas en el transcurso de la vida y mediante la educación obligatoria, como leer, escribir, sumar, multiplicar etc.
- Competencias Genéricas: También llamadas Transversales y son aplicadas en cualquier tipo de empleo, sin ser exigibles para ejercer una actividad en concreto y puede ser creatividad, trabajo en equipo, aprendizaje activo, comunicación, adaptabilidad, entre otros. Estas competencias no necesariamente deben ser innatas, pueden ser modificadas y reforzadas en el transcurso del tiempo, por medio de planes de formación.
- Competencias Específicas o Técnicas: Son utilizadas principalmente para ejercer una actividad en concreto dentro del área laboral, con el fin de especializar su trabajo por medio del conocimiento y aplicación de un sistema en específico, análisis de datos, manejo de un equipo o herramienta, etc.

2.7 Perfiles o descriptivos de cargos por competencias

Para lograr la efectiva administración del talento humano, es de gran importancia tener un instrumento que permita establecer parámetros que los colaboradores deben cumplir dentro de su puesto de trabajo, de esta manera el perfil de cargo describirá las funciones y objetivos a alcanzar, además los requisitos o características básicas para desempeñar dichas funciones, por ejemplo, tiempo de experiencia, nivel de estudios y capacitación;

todo en conjunto permite identificar con claridad la jerarquía que ocupa el puesto dentro del organigrama.

Dessler & Varela, (2011) mencionan que el análisis de puestos que se basa en competencias, se encarga de establecer el “cómo” el individuo cumple con los objetivos o cómo desempeña verdaderamente en su trabajo; es decir su enfoque se concentra en el trabajador y lo que es capaz de hacer, mientras que un enfoque tradicional únicamente se interesa en el “qué”, en cuanto a obligaciones y el cumplimiento de responsabilidades.

Mantener un perfil correctamente estructurado, identificando con claridad las actividades y parámetros del puesto, contribuirá en varios subsistemas de recursos humanos como selección de personal, remuneraciones, evaluación de desempeño, plan carrera, capacitación, formación y desarrollo, lo cual quiere decir que el perfil representa la base para la ejecución de cualquier acción que busque beneficiar al personal de una empresa, evitando confusión, incertidumbre y duplicidad de esfuerzos por no conocer exactamente cuál es el fin de las labores dentro de la empresa.

La EPMAPS - Agua de Quito en el año 2022, implementó el Modelado de Perfiles por Competencias (MPC®), método forjado por las experiencias adquiridas en las consultorías realizadas a lo largo del tiempo por la firma Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda (2011), mediante el cual por medio de un taller y con el acompañamiento de un grupo de expertos en determinada área de trabajo, se trata de identificar cuáles son las actividades esenciales del puesto, para con ello levantar un perfil del puesto por competencias que se divide en conocimientos, destrezas y otras competencias, además se determinarán las aptitudes básicas que serán observadas en el proceso de selección y las que se desarrollarán mediante capacitación.

Los objetivos que plantea la Metodología MPC® principalmente son cuatro, estos son:

- Identificar cuáles son actividades esenciales del puesto.
- Establecer características necesarias desempeñar las actividades (conocimientos, aptitudes, rasgos, destrezas, etc.
- Identificar cuáles son las competencias requeridas para la elección del mejor candidato y cuáles son para desarrollo del personal.

- Constituir la misión del puesto, educación, tiempo de experiencia y los indicadores de gestión del cargo

Dentro de los beneficios propuestos por esta metodología y en relación a este proyecto, el MPC® provee insumos, entre otros, para ejecutar un buen sistema de desarrollo y formación por medio de la gestión por competencias aportando en la generación de una cultura empresarial de alto rendimiento.

Luego de la debida aplicación la Metodología MPC®, por medio de talleres estructurados por fechas en las distintas áreas de la empresa con personal experto, se obtuvo el manual de clasificación de puestos que se compone de 352 perfiles, en los cuales fueron detalladas las actividades esenciales y en base a ellas se establecieron varios tipos de competencias:

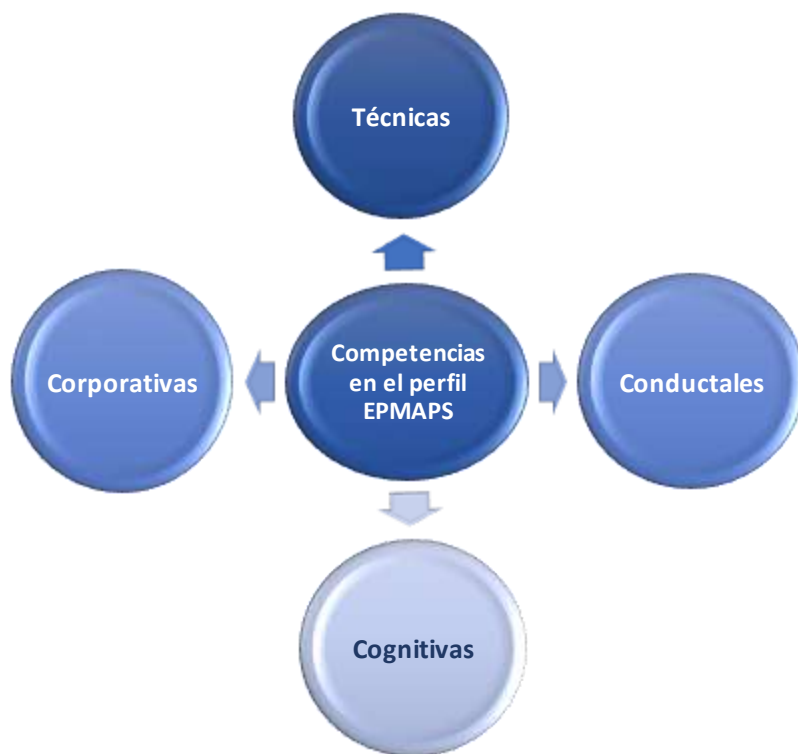


Figura 10. Tipos de Competencias

Fuente: Metodología MPC (2011)

- Competencias técnicas: es el conjunto de habilidades adquiridas a través de la educación formal y capacitación para la ejecución adecuada de una actividad que intervenga en el desarrollo de alto nivel en el puesto de trabajo.
- Competencias Conductuales: son destrezas mecánicas que permiten realizar una actividad de manera automática con el fin de dar respuesta a distintas circunstancias laborales, gracias a la práctica adquirida con anterioridad.
- Competencias Cognitivas: se refiere a las habilidades relacionadas al procesamiento de información, dando a conocer el potencial de la persona para solventar problemas en distintas circunstancias.
- Competencias Corporativas: son transversales en la organización, y se consideran características propias de los colaboradores que en conjunto contribuye en la consecución de los objetivos y estrategia empresarial.

2.8 Desarrollo de Competencias

Con base en el contenido del perfil y comprendiendo el alcance de este, será mucho más entendible el cómo desarrollar las competencias necesarias para cierta ocupación o qué hacer para potenciarlas, lo cual tiene que ver directamente con la actitud frente al cambio por parte de todos los actores involucrados, por ello cada individuo debe encontrar la voluntad para concretar sus posibilidades de desarrollo y los medios adecuados que faciliten tomar acción. De esta forma la autora francesa Levy-Leboyer (1997) menciona que “lo ideal sería poseer una lista de competencias y a su lado una lista de las experiencias que permitan su desarrollo”.

Martha Alles (2019), explica que inicialmente se requiere gestionar una evaluación de competencias que proporcione información sobre la existencia de brechas para definir las necesidades de formación y posteriormente, analizar las acciones formativas adecuadas en cada caso, considerando siempre la consecución de objetivos estratégicos, misión, visión y valores de la empresa, información que obligatoriamente debe ser validada por los directivos de la organización, ya que son quienes más conocen y con claridad tienen presente la estrategia empresarial, así no se encuentre escrita en un documento, simplemente conocen acerca de lo que se requiere para el progreso de la empresa.

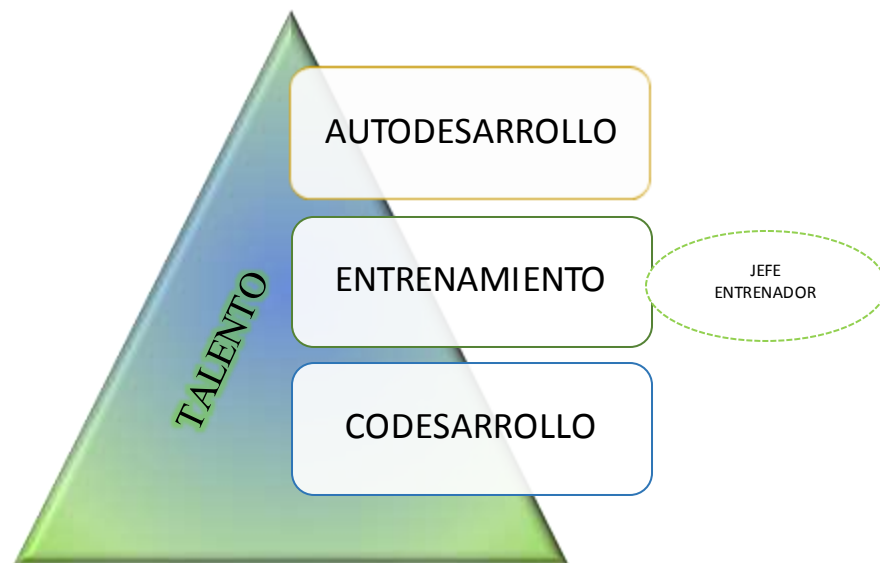


Figura 11. Metodología de Desarrollo de Competencias

Fuente: Alles, M. A. (2017). Desarrollo del Talento Humano

La metodología de desarrollo de competencias que plantea Martha Alles, dentro de su obra se puede identificar en la siguiente imagen:

2.8.1. Autodesarrollo

Se define como cada acción que toma la persona por iniciativa propia para mejorar en ciertos aspectos relacionados con su actividad diaria. Una forma rápida y fácil que en la actualidad las empresas han adoptado es el uso del e-learning como herramienta de actualización y formación en competencias o conocimientos específicos. Este método se puede alcanzar gracias al uso de tecnología, a través de la página de intranet de la organización o en sitios web de acceso gratuito; de esta forma el trabajador se instruye por sí mismo, logrando mejorar su rendimiento laboral.

Acciones a realizar: Autoevaluación, reconocer brechas entre su evaluación de desempeño empresarial y su autoevaluación, comprender los requisitos y el comportamiento esperado para el puesto que ocupa. Y entre otras actividades, lecturas, cursos o talleres relacionados al tema de interés; exposición al jefe inmediato y compañeros referente a lo aprendido y la importancia de su aplicación; observación y análisis de material audiovisual y elaboración de un resumen con ideas principales y

confrontadas a la realidad de la empresa; actividad extracurricular en la que participen varios compañeros para socializar sobre lo aprendido en relación a la competencia que se desea desarrollar. (Alles M., 2019)

2.8.2. *Entrenamiento*

Se refiere al acompañamiento de un experto en la materia que tenga mayor conocimiento o haya desarrollado cierta competencia, con el fin de que transfiera su sapiencia a los demás; para ello el personal designado a brindar el acompañamiento, deberá también tener competencias para la adecuada aplicación de *coaching*, a la par que recibirá una formación previa que permita conocer el método adecuado para llegar correctamente captando la atención del *coachee* o cliente que recibe la formación. El *coach* o entrenador puede ser una persona de la misma empresa, preferiblemente el jefe o un consultor externo.

Las etapas de un entrenamiento experto son:

- Definir objetivos
- Diseño de programa de desarrollo
- Control de competencias o conocimientos
- Reunión inicial para comienzo del programa
- Ejecución del proyecto
- Sesiones de rastreo o seguimiento
- Evaluación conclusiva

Acciones a realizar: Planificar tutorías mediante las que se establecen intenciones del entrenamiento, se facilita el proceso de comunicación efectiva, se incluyen capacitaciones formales y por último, se evalúa las actividades realizadas del programa elegido, de esta forma; una vez que se hayan entregado las herramientas y técnicas para desarrollar cierta competencia, el alumno o coachee calificará el cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente, ponderando el nivel de comunicación, los recursos y la satisfacción de cursos y talleres; posteriormente el alumno podrá convertirse en profesor o coach de un nuevo grupo, transmitiendo sus conocimientos y experiencias adquiridas durante todo el proceso de coaching. (Alles M., 2017)

2.8.3. Codesarrollo

Según Martha Alles (2019), el codesarrollo es una forma de aprendizaje enfocado en lograr el éxito de la estrategia organizacional; esto se da gracias al acompañamiento constante de un instructor que permite un aprendizaje eficaz y efectivo en cuanto a la adquisición de conocimientos, como en el desarrollo de competencias por medio de ciclos de talleres y seguimiento, generando de esta forma una autoevaluación constante que se relacione con el logro de los objetivos empresariales.

Acciones a realizar: La autora menciona que el codesarrollo se fundamenta en la capacitación, la cual se desarrolla por medio de talleres, tomando en consideración que el tiempo utilizado para esta actividad es a mediano plazo, es decir, se analiza la brechas entre el proceso de selección y la evaluación de desempeño, de esta forma se podrá identificar con mayor claridad las competencias que deben ser desarrolladas.

Los pasos para un taller de codesarrollo son:

- Manifestar un tema específico referente al tipo de competencia que se requiere trabajar, en relación a la necesidad de la empresa y su giro de negocio.
- Realizar actividades, que “pongan en juego la competencia” y permita interiorizar el nivel o grado en el cual se está practicando, es decir si se requiere un nivel A, B o C, o simplemente no existe cierta competencia desarrollada.
- El participante del programa deberá realizar una reflexión y autovaloración respecto a lo aprendido contra sus propios comportamientos dentro de su área laboral, lo cual se convierte en un paso clave para tomar conciencia de la situación actual y tomar la decisión de modificar y mejorar acciones que fortalezcan la competencia analizada. En este punto, durante los talleres, se realizarán cuestionarios con varias respuestas que finalmente develarán el grado de desarrollo de la competencia.
- En base a los resultados mencionados antes, se establece un plan de acción que permita al participante desarrollar las competencias requeridas por medio de actividades ya sea dentro o fuera de su área laboral, inclusive fuera de la organización, siempre que tenga afinidad con los intereses de la persona que lo va a realizar, para ello el instructor tendrá una serie de ideas que compartirá dentro del grupo para que tomen la mejor opción a gusto y tiempo de los partícipes.

- Como último paso, se designará a un responsable que realice el seguimiento de la ejecución de las actividades posteriores y ejercicios que refuercen la competencia; las personas que pueden cumplir con esta misión son: Jefe directo, como entrenador, Instructor del taller, Mentor del programa si se encuentran bajo un programa de *Mentoring* o alguna persona que labora en el área de talento humano.

Ante el señalamiento de Martha Alles, es necesario considerar la labor que tiene en conjunto la organización para fortalecer todo tipo de competencias en las distintas áreas ya sean administrativas o técnicas, involucrando tanto al área de talento humano pero también, y con mayor responsabilidad, a los jefes inmediatos o los supervisores, quienes lideran a diario al personal que requiere desarrollar cierto tipo de competencias.

La empresa que ha logrado implementar con éxito su gestión basada en competencias, también adquiere varios beneficios como por ejemplo: elevar el rendimiento de cada uno de sus colaboradores, sin importar la actividad que realice; ahorro de recursos por medio de una capacitación al personal interno, evitando contrataciones nuevas; lealtad en forma de agradecimiento por la preocupación de la empresa hacia el crecimiento de sus colaboradores en la ejecución de sus actividades y estabilidad tanto física como emocional; entre otros.

En este punto es necesario considerar que en la actualidad la gestión de competencias ya no se enfoca únicamente en el individuo, sino que al contrario se da importancia a la competencia colectiva, lo cual permite conocer y desarrollar el potencial de la empresa contribuyendo en la hora de tomar decisiones de carácter organizativo.

2.9 Formación por competencias y estilos de aprendizaje

En todo ámbito laboral y social, dado la inminente evolución de tecnologías, teorías y pensamientos, estamos obligados a asumir un reto de actualización de conocimientos y técnicas especializadas para ejecutar tareas de la mejor manera posible, por ello la formación de competencias significa para los colaboradores de las empresas, alinearse a las necesidades de los roles asumidos y el entorno tanto en la vida profesional como personal.

Según Kolb (1984), la formación de competencias tiene como meta primordial, lograr la capacidad adecuada requerida para lograr un desempeño exitoso en determinada actividad, posibilitando de esta manera la implantación natural de las personas en sus puestos de trabajo.

En comparación a los programas académicos tradicionales, los métodos de formación contienen varios programas que se caracterizan por:

- Enfoque de aprendizaje hacia el desempeño laboral, no en contenidos.
- Integrar contenidos que pueden ser aplicados al ámbito laboral por medio de proyectos productivos.
- Incorporar aprendizajes que son aplicables a situaciones complejas.
- Permitir la interacción de los alumnos expresando situaciones reales para su resolución.

Los contenidos, las formas de enseñanza y la estructura de la clase se planifican en relación a la competencia a formar; además, es importante desarrollar técnicas de motivación que posibiliten de mejor manera captar los conocimientos permitiendo el desarrollo de pensamiento y formaciones psicológicas más profundas; ante ello, Kolb (1984) distingue cuatro estilos de aprendizaje que son:

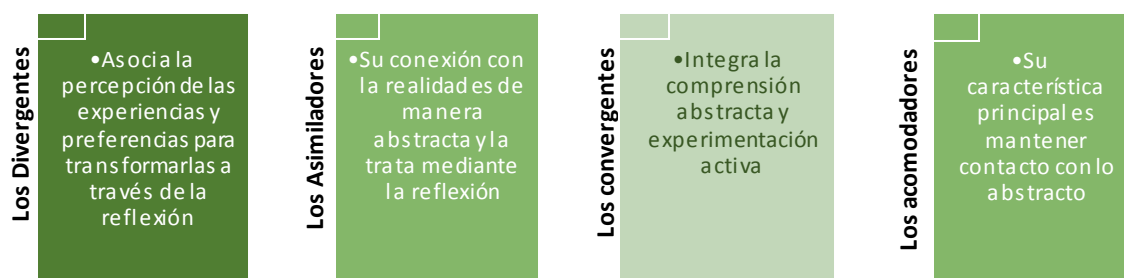


Figura 12. Estilos de Aprendizaje según Kolb

Spencer y Spencer (1993) consideran la teoría de aprendizaje social, donde indica que los individuos consiguen habilidades interpersonales mediante un juego de roles, observando y reproduciendo el comportamiento perfeccionado de otros, tanto dentro del ámbito laboral o fuera del mismo.

Malcolm Knowles (1980), también llamado el padre de la andragogía, propone una guía que permite implementar prácticas adecuadas para la educación de personas adultas, con el fin de que tengan una mejor comprensión enfocando sus esfuerzos en el aprendizaje cognitivo, significativo y emocional de un adulto para provecho individual y de la empresa donde se desempeñe a diario, para ello Knowles (1980) establece 6 principios necesarios para alcanzar una adecuada docencia en adultos, y estos son:

- Necesidad de saber: los individuos necesitan conocer el por qué y para qué aprender algo.
- Autoconcepto: el adulto al poder tomar decisiones propias, mantiene un papel más activo en torno a la educación, iniciando desde la planificación, hasta la evaluación.
- Experiencia: considerando las vivencias en el transcurso del tiempo, incluyendo errores y aciertos, las experiencias se convierten en una fuente invaluable para apoyarse en un nuevo aprendizaje.
- Disposición: los adultos se muestran motivados en la adquisición de aprendizajes que contribuyan a solventar retos de la vida diaria como en el ámbito familiar, laboral o social.
- Orientación al aprendizaje: la andragogía enfoca sus esfuerzos en buscar soluciones prácticas frente a problemas más que en aprendizaje teórico.
- Motivación: se refiere a lo que la persona busca mejorar internamente.

Por otra parte, Knowles (1980) propone algunas estrategias para fomentar el aprendizaje de adultos que son:

- Reconocer maneras de aprendizaje, lo cual puede ser de manera visual por medio de videos, gráficos, imágenes etc.; auditiva con el apoyo de conversatorios, grabaciones, sonidos etc.; o kinestésico, es decir haciendo alguna actividad física, colaborar con el docente o manipulando artículos que se relacionen con el tema de desarrollo.
- Ser flexible en cuanto a la planificación del tema dado que el mismo puede desviarse, sin embargo, no hay que perder el tema central de la clase.

- Para fortalecer y enriquecer el conocimiento del grupo además del punto de vista individual, es importante valorar las experiencias de las demás personas, por medio de un diálogo abierto entre todos los integrantes.
- Mantener en todo momento la atención del grupo, realizando actividades coordinadas según la edad, refiriéndose a ejemplos que se relacionen con el día a día de los participantes.

Es importante considerar que las estrategias mencionadas pueden variar de acuerdo a las preferencias de aprendizaje, nivel socio-cultural, idioma, giro de negocio entre otros factores que se deben tener en consideración para establecer un plan que contribuya en el aprendizaje de un grupo de adultos que necesita obtener nuevos conocimientos o fortalecer los ya adquiridos.

Mariana Jiménez (2023) menciona que: “La andragogía es una importante rama de la educación que involucra las experiencias, independencia y motivaciones de sus estudiantes. La educación no termina cuando tienes un diploma en la mano, sino que siempre es continua, no lineal e infinita.”

Varios investigadores de la cultura organizacional, consideran a la instrucción corporativa como la mejor forma de enlazar los sistemas de aprendizaje a los objetivos estratégicos de la empresa, con lo que se dirigen no solo a sobrevivir dentro de la empresa, sino también a su expansión en un futuro; en este sentido, para Garbanzos-Vargas (2015), la capacidad organizativa dentro del proceso de aprendizaje propio, es una novedad que impulsa el desarrollo organizacional de manera acertada hacia una gestión competitiva.

2.10 Evaluación de Desempeño

Desde los inicios de la industria moderna y gracias a la necesidad de valorar el trabajo realizado, se adquirieron técnicas de evaluación del desempeño en las empresas, es así que en 1813 en su fábrica de New Lannark, Robert Owen implementó un método que calificación del trabajo diario, en donde ubicaba un cubo con diferente color en las estaciones de trabajo de sus colaboradores según la productividad del día anterior, es decir que si tuvo un desempeño malo recibiría un cubo de color negro, sin embargo que si su desempeño fue mejor, el cubo cambiaría su color; esto permitía concientizar el trabajo diario y mejorar con el afán de recibir un cubo mejor cada día.

En 1910 Frederick Taylor con el afán de lograr la eficiencia técnica desde la Administración Científica dejó de lado el valor propio de los obreros centrándose únicamente en cuantificar la producción a través de la rapidez de sus movimientos; posteriormente avanzando en el tiempo, Henry Ford en 1930 instaura el método de producción en línea haciendo énfasis en la optimización de tiempos de producción minimizando la importancia de la humanidad en la fuerza productiva. Estas posturas evidencian un claro retroceso respecto a la evaluación de desempeño dado que dejan de lado casi completamente al ser humano y sus necesidades.

Por otra parte, es necesario mencionar que Elton Mayo en 1920 a través del experimento Hawthorne evidenció que los trabajadores eran una pieza fundamental dentro del proceso ejecutor, y al hacerlos partícipes en cada fase del mismo induciría al mejoramiento productivo.

La evaluación de desempeño es una herramienta que con el paso del tiempo ha evolucionado y se ha adaptado a la actualización de nuevas tecnologías y métodos de trabajo, de acuerdo a lo mencionado por Barceló (2017) tiene la finalidad de identificar el nivel de ejecución de las metas inicialmente propuestas, además de tomar decisiones respecto a los resultados obtenidos para tomar acciones correctivas o alentar en situaciones positivas.

Por ello, Zambrano (2018) sostiene que quienes administran el área de talento humano, significan una parte muy importante en toda la organización y se debe tomar consciencia de esto porque su liderazgo contribuye en la gestión interna y externa, contribuyendo al logro de metas, por medio del desarrollo continuo y extenso de la organización.

2.10.1. Evaluación de Desempeño por Competencias

A partir de las investigaciones de David McClelland en 1973 se admiten nuevos métodos de evaluación, con el fin de analizar las competencias disponibles en los individuos y la forma en cómo desarrollarlas alineadas al cumplimiento de objetivos organizacionales.

Según Javier Gil (2007), la evaluación de competencias puede entenderse como un asunto que se encarga de recopilar información sobre características que ya se encuentran desarrolladas y otras que están por desarrollarse dentro de cada individuo, comparándolas con el perfil requerido para un cargo en específico; estas competencias son evaluadas antes de la incorporación a la organización, en la selección de personal, sin embargo esta evaluación también estará presente a lo largo de la vida laboral de la persona, con el fin de evaluar su desempeño y las posibilidades de desarrollo.

Grados, Beutelspacher y Castro (2006) hacen una distinción en la evaluación de competencias y afirma que tiene dos finalidades, una de tipo psicosocial, lo que trata de contribuir tanto en el desarrollo individual como en la adaptación de la persona en su ambiente laboral, con el fin de advertir el rendimiento, conductas, cualidades, carencias, beneficios o potencial de desarrollo; por otra parte, la finalidad de tipo administrativo, sirve para realizar la selección del personal más idóneo a ocupar un puesto de trabajo en la empresa, además tomar decisiones referente a incrementos salariales, o acciones de formación.

2.10.2. Técnicas de Evaluación de Competencias

Con el fin de verificar conocimientos, habilidades y valores que conforma la competencia laboral requerida para el puesto de trabajo, existen varios métodos que se adecuan en función de lo que se quiera evaluar; por ello varios autores han realizado aportes para ejecutar una adecuada evaluación; sin embargo, Martha Alles (2017) realiza un aporte más específico en relación a la evaluación por competencias, donde lo clasifica según lo que mide, lo cual se explica a continuación:

- Método basado en Características: busca medir hasta donde el colaborador posee ciertas características significativas para el puesto de trabajo en el presente o futuro, como por ejemplo: creatividad, iniciativa, confiabilidad o liderazgo. Para ello las empresas previamente deberán establecer con claridad estas características para tener una base clara de lo que se quiere medir, caso contrario los resultados no tendrán la objetividad necesaria. Para eliminar la subjetividad se requiere determinar escalas de calificación, dando paso a la evaluación por comportamiento.

- Método basado en comportamientos: permite identificar donde, la persona que es evaluada se ha alejado de la escala y sintetiza de manera determinada las acciones a realizarse o no en el puesto de trabajo, con el fin de alinearse nuevamente a lo requerido por la empresa.
- Método basado en resultados: se encarga de evaluar los éxitos, basados en resultados, que ha tenido el colaborador dentro de un tiempo específico realizando una actividad en particular, esto se puede observar visiblemente los resultados de ventas, o producción, lo cual genera menos subjetividad al tener datos exactos que no dan paso a opiniones de terceros.

2.11 Plan de Desarrollo

El plan de desarrollo por competencias es una herramienta valiosa enfocada para el mejoramiento continuo, que se orienta a la eliminación de brechas y potenciar competencias de los trabajadores de una organización en determinados cargos, con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales.

Según Martha Alles (2009) el desarrollo de competencias se forja mediante planes de acción orientados hacia cuatro aspectos básicos:

- Conocimientos: se identifican como los saberes de un tema en específico, materia o disciplina.
- Competencias: son características que identifican las habilidades y aptitudes para ejercer una actividad en particular y un desempeño exitoso.
- Experiencias: se refiere a la práctica constante de una actividad que accede hacia la aplicación de conocimientos en actividades cotidianas.
- Valores: son los principios que personifica a la empresa, los objetivos y estrategias que son compartidos en un mismo sentir en la empresa.

El plan de desarrollo por competencias se establece en función de dos enfoques que se derivan principalmente de la evaluación del desempeño y son:

- Reducción de brechas dentro del puesto de trabajo detectadas en la evaluación de desempeño, en referencia a estrategias y acciones encaminadas a la potenciación del personal que no cumple con los requisitos del puesto.
- Plan de desarrollo enfocado a las acciones direccionadas hacia el desarrollo de personas frente a otros puestos de trabajo; esto se gestiona en casos en que las personas hayan cumplido por completo con los requerimientos del puesto en el que se desarrolla actualmente.

2.12 Metodología del Plan de Desarrollo

La EPMAPS - Agua de Quito en el año 2022, con la finalidad de fortalecer los procesos internos contrató el “Estudio de cantidad y composición de personal en función de los procesos y perfiles de cargos”, donde entre otros entregables, se encontraba la actualización del Manual de Clasificación de cargos, que incluye el levantamiento de los perfiles, bajo la metodología del Modelado de Perfiles por Competencias laborales, por sus siglas el MPC®; además de otras herramientas necesarias para la implementación y posterior gestión de talento humano basado en competencias.

El MPC®, según Paredes (2011), establece como base de su propuesta el levantamiento de las actividades del cargo y de estas la determinación de las actividades esenciales, considerando lo que define el teorema de Pareto en los cargos laborales, donde el 20% de actividades críticas, es decir las causas, producirán el 80% de los resultados para la organización, esto a partir de que reconoce las cuatro actividades esenciales del puesto. Las evaluaciones de desempeño consideran la frecuencia, las consecuencias y la complejidad de las fallas; así, la frecuencia de actividades hace referencia al número o cantidad de repeticiones que se realizan una determinada actividad dentro de un periodo de tiempo (diario, semanal, quincenal, mensual, etc.); la consecuencia de errores se refiere al resultado que tiene la organización al no ejecutar, o con una ejecución incorrecta, de esa actividad; mientras que la complejidad representa la dificultad para realizar la actividad, que exigen mayor cantidad de recursos.

2.12.1 Detectar Necesidades de Entrenamiento

Una vez definidas las actividades esenciales se determinarán las competencias, conocimientos o destrezas necesarias para ejecutar de manera adecuada esas actividades,

lo cual en lo posterior resulta ser la base para los planes de desarrollo, sin limitarse exclusivamente a eventos de capacitación, a fin de fortalecer un desempeño superior del personal de la Empresa, particularidad que permite que la capacitación y desarrollo este acorde a los objetivos, metas y estrategias institucionales convirtiéndose en una inversión.

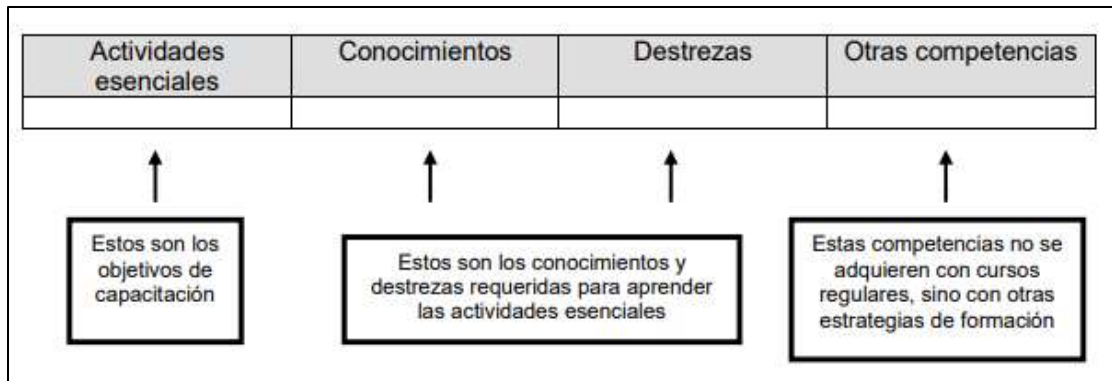


Figura 13. El perfil de competencias como detector de necesidades de capacitación

Fuente: Paredes (2011), Formación basada en Competencias

Dentro de esta perspectiva Paredes (2011) manifiesta que, en el sistema de formación, las actividades esenciales son consideradas como una guía hacia donde llegar y perfeccionar, de esta manera los colaboradores procurarán el desarrollo de las competencias para cumplir las actividades primarias tal cual se encuentra constituido en cada uno de los perfiles, y en un menor nivel las secundarias; cada una de las actividades utilizarán un verbo que señala claramente lo que se debe hacer; los objetivos de aprendizaje serán de naturaleza conductual, cuya característica principal es ser observables. El referido autor manifiesta que los ciertos conocimientos y destrezas se desarrollan con la capacitación tradicional; sin embargo, existen competencias como motivos, rasgos, actitudes, capacidades, etc. que pueden ser de carácter hereditario, más estables, que requieren de otro tipo de acciones complementarias.

De manera general, para el desarrollo de conocimientos pueden considerarse las tutorías, lecturas, cursos formales, estudios independientes, clases en aulas, conferencias, grupos de discusión; mientras que para el desarrollo de destrezas y habilidades se puede utilizar experiencia supervisada, trabajos prácticos, asignaciones especiales, simulaciones, ensayos, juegos de roles, modelado, observación, practicas, etc.

Para valorar el cumplimiento de lo mencionado, se procede con la ejecución del proceso de Evaluación del Desempeño (ED) y a partir de sus resultados se proyecta la realización de planes de desarrollo destinados al cierre de brechas existentes entre el nivel de competencias requeridas para el cargo y el nivel de competencias alcanzado por los empleados en la Evaluación del Desempeño según la Perspectiva del Talento Humano, detallado en el numeral 1.3, conforme la normativa interna de la EPMAPS – Agua de Quito, correspondiente al 20% de la evaluación general, como insumo que permita la elaboración de un Plan de Desarrollo para obreros y servidores de la Empresa.

Paredes (2011) al referirse a los planes de desarrollo, manifiesta que estos son producto de entrevistas de feed back de las evaluaciones del desempeño, llegando a acuerdos entre el empleado y su jefe inmediato, quien se convierte en su mentor, dando importancia a las competencias en las cuales se debe prestar mayor atención para su perfeccionamiento. No siempre será suficiente solamente la aplicación de cursos de formación, por el contrario se deben plantear otras opciones formativas que puedan contribuir al desarrollo de estas competencias.

2.12.2. Formular Objetivos

Los objetivos planteados dentro de la metodología son: objetivos generales del programa de formación, siendo este el impacto que se espera tener en la Empresa, describe los efectos esperados que se pretende tenga el plan de desarrollo en el desempeño general de la organización, lo que implica que estos se encuentren alineados a la planificación estratégica organizacional; además, están los objetivos de entrenamiento, que son la descripción de las conductas laborales adquiridas por los participantes en el plan de desarrollo, que permitirán la realización de las actividades laborales específicas luego de ejecutado el programa.

2.12.3. Diseñar Programas de Formación

La capacitación y desarrollo bajo la metodología del MPC®, de acuerdo a Paredes (2011), tiende a la transferencia del aprendizaje, mencionando que los empleados participan de acciones formativas, donde adquieren nuevas conductas, y estas deben ser puestas de manifiesto al realizar las actividades esenciales en sus puestos de trabajo.

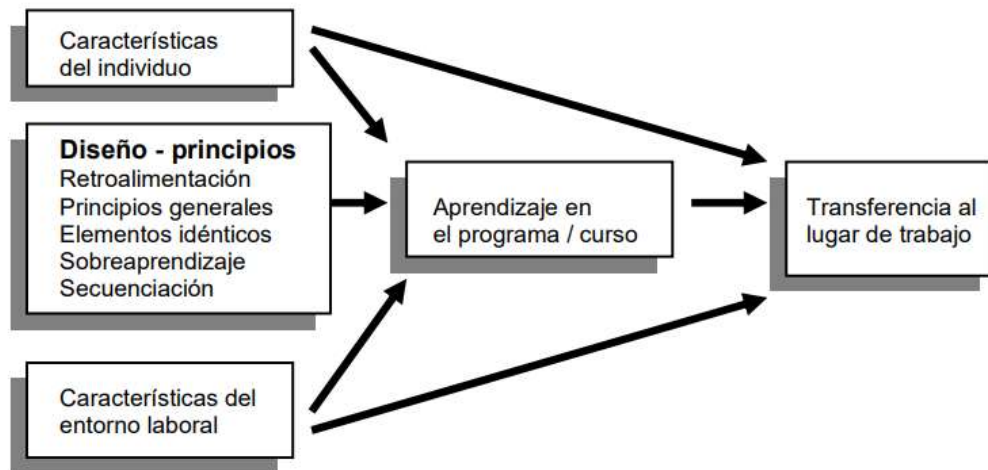


Figura 14. Modelo de Transferencia del Aprendizaje

Fuente: Figura tomada de Spector (1996, p. 168), citada por Paredes (2011), Formación basada en Competencias

Uno de los pilares fundamentales de los planes de desarrollo son las estrategias que se pondrán en marcha, siendo estas acciones específicas a realizar, cuya finalidad es el desarrollo de las competencias, para ello se generarán cursos, lecturas, tutorías, asignaciones, etc. lo que permitirá definir los programas individuales de desarrollo, todas las estrategias de desarrollo deben estar relacionadas a las actividades del empleado o trabajador.

2.12.4. Ejecución del Programa de Desarrollo

Se refiere a la etapa operativa, no contemplada en la presente investigación, donde considerando todos los aspectos logísticos, se ejecutan los programas o acciones de formación. Se fijan aspectos como fechas, invitaciones, instructores, lugares, equipos, materiales, etc.

2.12.5. Evaluación de la eficacia del desarrollo

Etapa no considerada en la presente investigación, pero técnicamente parte fundamental del proceso general de desarrollo, la metodología del MPC®, de acuerdo a Paredes (2011), en lo que respecta a la evaluación de los planes de desarrollo, manifiesta que los propósitos serán para determinar la efectividad del programa, y si existió la transferencia de aprendizaje.



Figura 15. Modelo para la evaluación de la capacitación y el entrenamiento

Fuente: Paredes (2011), Formación basada en Competencias

Dentro de la evaluación de la formación se consideran los siguientes tipos:

- Evaluación de Reacción, considerada como una evaluación de percepción general de aspectos como logística, instructor, contenidos, etc.
- Evaluación de Aprendizaje, tiene relación directa con el instructor, pretendiendo determinar si las personas adquirieron conductas de aprendizaje.
- Evaluación de Desempeño, establecida para determinar la existencia o no de transferencia de lo aprendido al lugar de trabajo, esta se realiza meses posteriores a la realización de evento formativo.
- Evaluación de Conductas, determina si las conductas aprendidas en la actividad formativa, es implementada y se evidencia en el puesto de trabajo.
- Evaluación de Resultados, pretende determinar si el valor fijado para el curso corresponde a gasto o inversión.

3. ANÁLISIS DE COMPETENCIAS E IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE LOS SERVIDORES DE LA EPMAPS – AGUA DE QUITO

El presente trabajo tiene el carácter de descriptivo, llamado también investigación diagnóstica, que consiste, en determinar un acontecimiento o situación concreta definiendo sus características más peculiares o diferenciadores. Hurtado (2012) concluye que la investigación descriptiva, como su nombre lo indica, tiene como objetivo la descripción exacta de un suceso de análisis y su propósito es presentar el suceso detallando cada una de sus características como costumbres y actitudes predominantes enumerando actividades, personas objetos y procesos. Su límite no se restringe a la recolección de datos, sino al pronóstico e individualización de las relaciones que existen entre dos o más premisas; ante este indicio se interpretará la situación actual de la empresa por medio de recopilación, análisis y presentación de datos a fin de diseñar un plan de desarrollo basado en competencias para el personal de la EPMAPS – Agua de Quito, en lo referente al método se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo - cualitativo a fin de analizar la información recabada acorde al instrumento seleccionado para este fin, esto a través de un diseño transversal dado que se considerará la información de la evaluación de desempeño del año 2022, con un método no experimental lo que implica netamente observación de la situación de la empresa, sin la manipulación de variables.

Para realizar el levantamiento de información y diseñar el Plan de Desarrollo se utilizarán primeramente los resultados de competencias obtenidos de la última evaluación del desempeño aprobada, que corresponde al año 2022, posteriormente estos se compararán con los niveles de desarrollo de las competencias requeridas en los perfiles de cargos de cada área, y se determinarán las brechas (lo exigido por el puesto y lo alcanzado por el ocupante). Con esta metodología se pretende identificar con claridad las competencias que obreros y servidores, tienen oportunidades de mejora.

3.1. Revisión de resultados de la evaluación del año 2022

Los procesos de talento humano se caracterizan por ser integrales y complementarios, de tal manera que los resultados de unos se convierten en insumos de otro, en este sentido, y conforme a lo establecido en la normativa interna de la EPMAPS – Agua de Quito se

utilizarán en el presente estudio los últimos resultados de la evaluación del desempeño aprobados por la Gerencia General, correspondientes al año 2022 y que fueran generados durante el primer trimestre del año 2023, siendo los rangos de valoración los siguientes:

Definición	Calificación	Valoración Personal LOEP de acuerdo a RIATH	Valoración Personal Código de Trabajo de acuerdo a Contrato Colectivo
Desempeño alto	igual o superior al 95,01%	Excelente	Excelente
Desempeño mejor a lo esperado	entre el 85,01% y 95,00%	Muy Bueno	Muy Bueno
Desempeño esperado	entre el 75,01% y 85,00%	Regular	Satisfactorio
Desempeño bajo lo esperado	entre el 65,01% y 75,00%	Bajo	Regular
Desempeño muy bajo a lo esperado	igual o inferior al 65,00%	Insuficiente	Insuficiente

Figura 16. Escala de calificación de evaluación de desempeño EPMAPS

Fuente: Instructivo de Evaluación de desempeño EPMAPS

Analizados los resultados correspondientes a la evaluación del desempeño 2022, se determina que se evaluaron a 1663 personas, de las cuales el 80,82% del personal de la empresa es calificado con Excelente; el 18,34% como muy bueno; mientras tanto en los puntajes inferiores se observa que el 0,30% ha sido calificado como Regular; el 0,30% como Satisfactorio; el 0,18% es calificado como Bajo y el 0,06% Insuficiente.

GERENCIA	EXCELENTE	MUY BUENO	REGULAR	SATISFACTORIO	BAJO	INSUFICIENTE	TOTAL
GERENCIA COMERCIAL	200	53	2		1		256
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA	130	4					134
GERENCIA DE OPERACIONES	619	199	1	5		1	825
GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO	26		1				27
GERENCIA DE TALENTO HUMANO	40	8					48
GERENCIA DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	42	8					50
GERENCIA DEL AMBIENTE	59	5					64
GERENCIA FINANCIERA	38	1					39
GERENCIA GENERAL	32	12	1				45
GERENCIA JURÍDICA	35	2					37
GERENCIA TÉCNICA DE INFRAESTRUCTURA	123	13			2		138
TOTAL	1344	305	5	5	3	1	1663

Figura 17. Calificaciones Cualitativas y Cuantitativas por Gerencia

GERENCIA	EXCELENTE	MUY BUENO	REGULAR	SATISFACTORIO	BAJO	INSUFICIENTE	TOTAL
GERENCIA COMERCIAL	12,03%	3,19%	0,12%	0,00%	0,06%	0,00%	15,39%
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA	7,82%	0,24%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,06%
GERENCIA DE OPERACIONES	37,22%	11,97%	0,06%	0,30%	0,00%	0,06%	49,61%
GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO	1,56%	0,00%	0,06%	0,00%	0,00%	0,00%	1,62%
GERENCIA DE TALENTO HUMANO	2,41%	0,48%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,89%
GERENCIA DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	2,53%	0,48%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,01%
GERENCIA DEL AMBIENTE	3,55%	0,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,85%
GERENCIA FINANCIERA	2,29%	0,06%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,35%
GERENCIA GENERAL	1,92%	0,72%	0,06%	0,00%	0,00%	0,00%	2,71%
GERENCIA JURÍDICA	2,10%	0,12%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,22%
GERENCIA TÉCNICA DE INFRAESTRUCTURA	7,40%	0,78%	0,00%	0,00%	0,12%	0,00%	8,30%
TOTAL	80,82%	18,34%	0,30%	0,30%	0,18%	0,06%	100,00%

Figura 18. Porcentaje de calificaciones por Gerencia

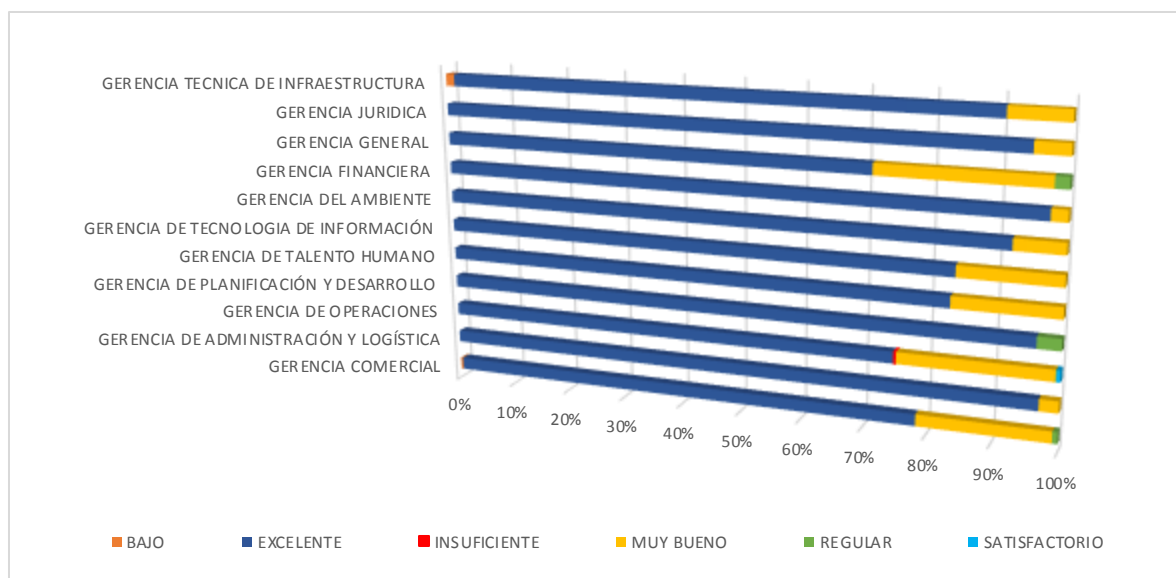


Figura 19. Detalle de calificaciones cualitativas por Gerencia

Dentro del total de evaluados y con la finalidad de generar los planes de desarrollo, se puede determinar el status actual del personal, clasificados por régimen laboral y cesantes; adicionalmente el número de personas que presentan la existencia de brechas en las competencias evaluadas corresponden a 792, mientras que 718 personas no registran la existencia de brecha en las competencias evaluadas en el año 2022.

Tabla 2. Personal activo evaluado en año 2022 por régimen laboral y brechas de competencias

Régimen Laboral	No.	Brecha	Sin Brecha
Código de Trabajo	770	415	355
Ley Orgánica de Empresas Públicas	740	377	363
Total de Evaluados	1510	792	718

Tabla 3. Personal evaluado Cesante

Régimen Laboral	Cesante
Código de Trabajo	79
Ley Orgánica de Empresas Públicas	74
Total de Evaluados	153

Nota: Del total de personal evaluado, existen 153 personas que no se considerarán en el Plan de Desarrollo por cese de funciones

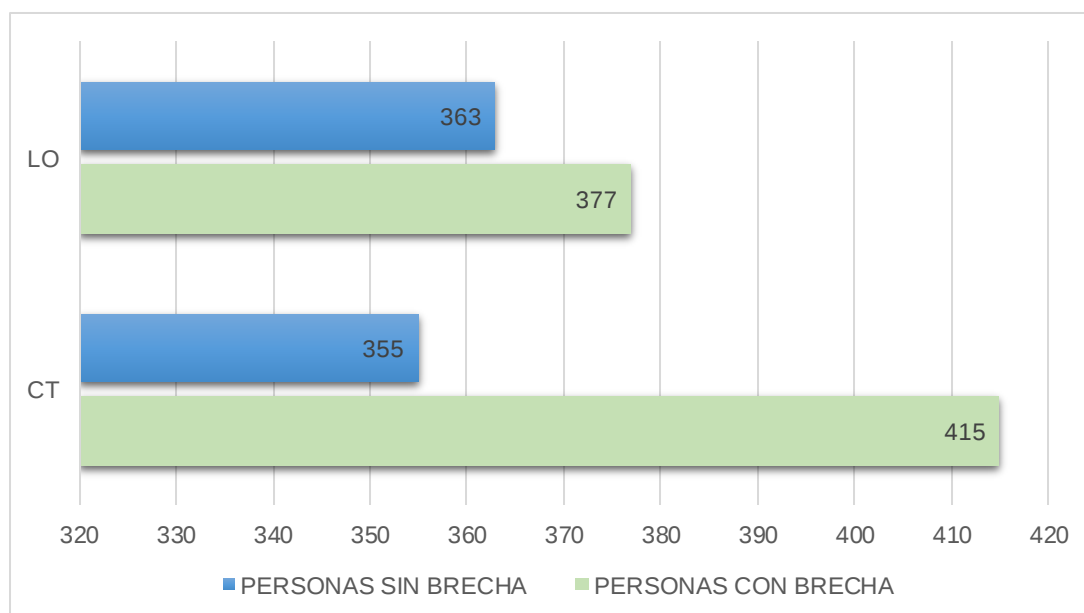


Figura 20. Personal evaluado 2022 por régimen laboral y brechas de competencias

Con el análisis de los resultados de la evaluación del desempeño 2022 se desprende que 792 personas, de las cuales 415 corresponden al régimen laboral de Código de Trabajo y 377 a la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), deberán ser incluidos en el plan de desarrollo, correspondiente al 52,45% del total del personal activo evaluado; mientras que 718 personas han alcanzado el nivel requerido de desarrollo de competencias para el cargo que ocupan, representando al 47,55% del total del personal activo evaluado, lo que implica realizar con este grupo un plan de sostenimiento de competencias.

En el Apéndice A, se detalla al personal de la EPMAPS - Agua de Quito con los resultados cualitativos y cuantitativos alcanzados en la última evaluación del desempeño aprobada, misma que corresponde al año 2022, la clasificación por régimen laboral y detalle de personal cesante.

3.2. Análisis de competencias por cargo ocupacional

Desde el mes de diciembre del año 2022 la EPMAPS – Agua de Quito se encuentra diseñando su modelo de gestión de talento humano basado en competencias, basándose en el uso de perfiles trabajados bajo la metodología de Modelado de Perfiles por Competencias MPC®; para este análisis se consideró los resultados de la evaluación del desempeño, enfocándose específicamente en la evaluación de competencias de acuerdo al perfil de cargo.

La evaluación de competencias pretende determinar el desarrollo de las características personales aplicadas al ámbito laboral, con la finalidad de determinar el cumplimiento de ciertos rasgos o comportamientos significativos para el puesto de trabajo vigente; y con el fin de que la evaluación sea objetiva, se debe previamente establecer con claridad estas particularidades o comportamientos a medir, debiéndose además determinar una escala de calificación.

Asimismo, es importante precisar que en el presente estudio se analizaron las competencias evaluadas conforme la metodología elegida para el año 2022; mientras que en los perfiles de cargos levantados con la metodología del MPC®, se establecieron cuatro bloques de competencias que se dividen en competencias: Conductuales, Corporativas, Técnicas y Emocionales/Cognitivas, mismas que se encuentran detalladas dentro del diccionario de

competencias vigente en la Empresa, siendo estas un total de treinta y cuatro competencias; sin embargo, para la evaluación de desempeño 2022 la Gerencia de Talento Humano únicamente consideró veintinueve competencias para los diferentes tipos de cargos, las cuales son:

Tabla 4. Competencias evaluadas del año 2022

N°	COMPETENCIAS
1	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO
2	APRENDIZAJE ACTIVO
3	ATENCIÓN AL DETALLE
4	AUTOCONFIANZA
5	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN
6	COMUNICACIÓN EFECTIVA
7	CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES
8	EVALUACIÓN DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES
9	EVALUACIÓN DE SOLUCIONES
10	INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA
11	INSPECCIÓN DE PRODUCTOS
12	INSTRUCCIÓN
13	LIDERAZGO
14	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS
15	MANEJO DE RECURSOS HUMANOS
16	MANEJO DE RECURSOS MATERIALES
17	NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS
18	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN
19	ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO
20	ORIENTACIÓN A RESULTADOS
21	ORIENTACIÓN DE SERVICIO
22	PENSAMIENTO CONCEPTUAL
23	PENSAMIENTO CRÍTICO
24	PERSUASIÓN
25	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO
26	SENTIDO DE URGENCIA
27	SUPERVISIÓN Y MONITOREO
28	TRABAJO EN EQUIPO
29	VISIÓN ESTRATÉGICA

3.3. Metodología para Evaluación de Competencias

Dentro de la implementación de perfiles en base a la Metodología MPC®, luego de haber definido las actividades esenciales del cargo, se establecieron las competencias requeridas para el cumplimiento de las mismas, determinando así cuatro bloques de competencias que se dividen en: Competencias Conductuales, Corporativas, Técnicas y Emocionales y Cognitivas mismas que se encuentran detalladas dentro de un diccionario de treinta y cuatro competencias en total; sin embargo, para la evaluación de desempeño del año 2022, en virtud de que para ese momento la metodología no estaba implementada en un 100%, se basó únicamente en el análisis de veintinueve competencias que permitió, dentro del proceso de diseño de planes de desarrollo, definir las competencias con mayor incidencia considerando los cargos establecidos en el manual de clasificación, y la cuantía registrada luego de la evaluación del desempeño, lo que es el producto de la suma de diferencias existentes entre nivel de competencias requerido y el nivel alcanzado por la persona.

Tabla 5. Incidencia de Competencias

No.	Incidencia	Competencias
1	188	SUPERVISIÓN Y MONITOREO
2	162	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN
3	143	ATENCIÓN AL DETALLE
4	103	PENSAMIENTO CRÍTICO
5	85	PERSUASIÓN
6	53	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO
7	47	PENSAMIENTO CONCEPTUAL
8	39	EVALUACIÓN DE SOLUCIONES
9	37	COMUNICACIÓN EFECTIVA
10	35	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN
11	35	ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO
12	35	SENTIDO DE URGENCIA
13	33	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS
14	32	EVALUACIÓN DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES
15	26	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO
16	21	MANEJO DE RECURSOS HUMANOS
17	20	VISIÓN ESTRATÉGICA
18	17	LIDERAZGO
19	16	MANEJO DE RECURSOS MATERIALES
20	15	CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES
21	15	INSPECCIÓN DE PRODUCTOS
22	8	TRABAJO EN EQUIPO
23	6	ORIENTACIÓN A RESULTADOS

24	5	INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA
25	2	AUTOCONFIANZA
26	1	APRENDIZAJE ACTIVO
27	1	INSTRUCCIÓN
28	1	NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS
29	1	ORIENTACIÓN DE SERVICIO

En base al cuadro establecido anteriormente, luego de realizar el análisis de la evaluación de competencias de la empresa, se identificaron y ordenaron de mayor a menor las competencias que mantenían diferencias entre el resultado obtenido por el evaluado versus lo esperado según el nivel de complejidad y tipo de cargo, obteniendo de esta manera la incidencia de las competencias, producto que más adelante permite establecer un plan de desarrollo específico en cada caso, por ejemplo la competencia que tiene una brecha mayor dentro de todas las evaluaciones es Supervisión y Monitoreo, mientras que Orientación de Servicio tiene la brecha más baja entre las demás competencias.

Conforme lo indicado por Paredes (2011), el Método MPC® se basa en los diccionarios del proyecto denominado *occupational network* (ONET), contratado por la Secretaría de Labor del Gobierno de los Estados Unidos (Peterson, Mumford, Borman, Jeanneret, & Fleishman, 1999). En lo que se refiere a la EPMAPS - Agua de Quito, se definieron competencias conforme la metodología indicada, mismas que se detallan en el diccionario de competencias (Apéndice B).

El plan de desarrollo, de acuerdo al peso de la incidencia de las competencias, debe estar basado en acciones de desarrollo principalmente para las competencias: supervisión y monitoreo, organización de la información, atención al detalle, pensamiento crítico, persuasión y administración del tiempo; en el Apéndice C se detalla los datos generales de los colaboradores, las competencias y acciones de desarrollo, determinando las de mayor y menor incidencia.

3.4. Determinación de brechas de desarrollo

Dentro de la Metodología del MPC®, las competencias que fueron fijadas en los perfiles de cargos, incluyen una descripción que permite lograr un desempeño que sobresalga,

bajo varias circunstancias que se presenten en las organizaciones. Se debe considerar que las competencias pueden ser apreciadas como el conjunto de comportamientos, conocimientos, habilidades, y capacidades que se requieren para desempeñar eficientemente las actividades de un puesto de trabajo, las competencias son susceptibles de ser medidas. Bajo esta perspectiva cada competencia requiere de un nivel mínimo de desarrollo que podrá variar dependiendo del cargo y su naturaleza, de tal manera que dentro de una organización la misma competencia podrá ser de diferente nivel, así, por ejemplo, la competencia Orientación a los resultados difiere en grado en el cargo de Coordinador de Gerencia, donde su nivel requerido es A; mientras que la misma competencia en el cargo de Ejecutivo Asistente, el grado requerido es C.

Paredes (2011) en su metodología MPC®, distingue el grado de desarrollo requerido mediante la siguiente distribución:

Tabla 6. Nivel de desarrollo de Competencias

Desarrollo de Competencia	Grado
A	Avanzado
B	Medio
C	Básico

Fuente: MPC

De conformidad a lo establecido en el instructivo para la evaluación del desempeño vigente en la EPMAPS - Agua de Quito, la evaluación del componente de competencias según la Perspectiva Interna de Talento Humano, se realizará considerando los grupos ocupacionales y la factibilidad de la evaluación, que en general se resume en evaluación 360° para servidores régimen LOEP; evaluación 180° para el personal amparado por el Código del Trabajo; y, evaluación 90° para el personal cesante, de acuerdo a siguiente detalle:

PERSPECTIVA DEL TALENTO HUMANO				
Evaluación por Competencias				
Tipo de evaluación	Jefe Inmediato	Auto evaluación	Clientes internos	Par y/ o Subordinados
Evaluación 360°	5%	5%	5%	5%
Evaluación 180°	15%	5%	-	-
Evaluación 90°	20%	-	-	-
20%				

Figura 21. Ponderación de Evaluación por Competencias

Fuente: Instructivo para la Evaluación del Desempeño de los servidores de la EPMAPS – Agua de Quito

Según la perspectiva de Talento Humano, su calificación corresponde al 20% del total de la evaluación de desempeño, por lo que ha asignado dentro de la normativa empresarial un peso para cada tipo de evaluación y un porcentaje para cada rol, alcanzando de esta manera el límite requerido para completar la medición total de desempeño, explicado en el punto 1.3.

Una vez que se disponen de los insumos correspondientes, es decir las competencias y su nivel o grado de desarrollo, se compara con los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño; el ideal es que el desarrollo de la competencia evaluada sea igual o superior al grado establecido para cierta competencia de acuerdo al cargo, la diferencia es conocida como Brecha de Desarrollo, y la misión de talento humano es cerrar las brechas existentes.



Figura 22. Detalle de número de personas que deben desarrollar competencias

Tabla 7. Detalle de competencias por número de personas y nivel que requieren desarrollo

Competencias / Grado	Personal con Brecha
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	117
A	2
B	17
C	98
APRENDIZAJE ACTIVO	0
C	0
ATENCIÓN AL DETALLE	411
A	2
B	77
C	332
AUTOCONFIANZA	4
C	4
BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	42
B	4
C	38
COMUNICACIÓN EFECTIVA	147
B	123
C	24

Competencias / Grado	Personal con Brecha
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	71
B	5
C	66
EVALUACIÓN DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES	26
C	26
EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	46
A	1
C	45
INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA	56
C	56
INSPECCIÓN DE PRODUCTOS	46
C	46
INSTRUCCIÓN	0
C	0
LIDERAZGO	55
C	55
MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	125
C	125
MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	67
B	65
C	2
MANEJO DE RECURSOS MATERIALES	95
C	95
NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS	0
B	0
ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	289
B	0
C	289
ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO	58
B	24
C	34
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	49
A	2
B	0
C	47
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	0
C	0
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	45
B	0
C	45
PENSAMIENTO CRÍTICO	168
B	108
C	60
PERSUASIÓN	127
B	0
C	127
REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	198

Competencias / Grado	Personal con Brecha
B	120
C	78
SENTIDO DE URGENCIA	97
A	0
B	97
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	336
B	2
C	334
TRABAJO EN EQUIPO	129
C	129
VISIÓN ESTRATÉGICA	42
C	42

Una vez establecidas las brechas en las competencias evaluadas considerando los niveles o grados necesarios para ejecutar de manera adecuada esas actividades y logrando un alto desempeño (base para los planes de desarrollo), se establecerán las actividades que fomenten el desarrollo, con la finalidad de cerrar las brechas, siendo preciso mencionar que estas actividades no serán exclusivamente eventos o cursos de capacitación, debiéndose incluir en este plan de desarrollo lectura y análisis de libros, artículos, material audiovisual o similares que tenga relevancia con la gestión de las actividades propias del cargo.

Las acciones de desarrollo propuestas en este trabajo, fueron establecidas a través de un análisis de la literatura compatible con la propuesta del plan, considerando la práctica en la gestión de talento humano y experiencia del autor de este trabajo. En el Apéndice D se detalla las Acciones de Desarrollo por grados.

3.5. Formato del Plan de desarrollo

Al ser la metodología integral, participativa, y para que el plan tenga solidez, los resultados de la evaluación del desempeño deberán ser retroalimentados, lo cual concluirá con la realización conjunta de un plan de desarrollo, tendientes a que el servidor u obrero desarrolle las competencias en que mantiene deficiencias (cierre de brechas). Como parte de este proceso es muy importante la participación de la persona que actúe como asesor para el desarrollo, quien deberá tener características de comunicación y empatía para lograr el compromiso e incentivar al empleado para lograr los objetivos planteados,

alcanzando de esta manera el crecimiento y desarrollo del potencial del servidor, lo que repercutirá en el mejoramiento del desempeño laboral. Los planes de desarrollo se puntualizan con la suscripción del acta del desarrollo entre el servidor u obrero, el asesor del desarrollo (preferentemente jefe inmediato) y personal de talento humano.

El papel que realiza el asesor que de acuerdo a Paredes (2011), es de suma importancia y trascendencia en el establecimiento, ejecución y evaluación de los planes individuales de desarrollo, dado que es el encargado de generar una atmosfera de diálogo y apertura, se revisan los resultados de la evaluación del desempeño y se establecen las oportunidades de mejora, estableciendo estrategias para el desarrollo de las competencias, la finalidad es de persuadir al servidor u obrero para establecer y generar el compromiso en el cumplimiento del plan, realiza el seguimiento y evaluación progresivo del plan de desarrollo, y comunica a talento humano de los avances y novedades.

El Formulario del Plan de Desarrollo se divide en siete puntos que se explican a continuación:

Se identifica los datos principales del colaborador a quien se aplicará el plan de desarrollo y su ubicación dentro de la estructura organizativa.

Figura 23. Información General del Plan de Desarrollo

1. INFORMACION GENERAL	
Período:	Gerencia:
Denominación del	Departamento:
Código del Cargo :	Unidad:

En esta parte del formato se ubican nombres completos y código de identificación del colaborador dentro de la empresa.

Figura 24. Información de Personal sujeto a desarrollo

2. INFORMACIÓN DE PERSONAL
Nombre :
Código:

Se identifican los nombres completos de la persona que ha sido designada como asesor de desarrollo y que se encargará de realizar el seguimiento y vigilar el cavar cumplimiento de las actividades designadas en el tiempo establecido; preferentemente será el jefe inmediato.

Figura 25. Información Asesor de Desarrollo

3. INFORMACIÓN ASESOR DESARROLLO	
Nombre:	
Código:	

Una vez identificadas las brechas existentes en las competencias determinadas en el perfil de cargo (Ejemplo en el Apéndice E) y su grado, se establece la acción de desarrollo requerida para su fortalecimiento; conjuntamente entre el evaluado y el asesor de desarrollo fijan tiempos de ejecución para finalmente evaluar su cumplimiento.

Figura 26. Listado de Competencias Conductuales

4. COMPETENCIAS CONDUCTUALES					
Competencia / Brecha	Grado	Acción de Desarrollo	Fecha Inicio	Fecha Fin	Cumplimiento Si / No

Figura 27. Listado de Competencias del cargo

5. COMPETENCIAS DEL CARGO					
Competencia / Brecha	Grado	Accion de Desarrollo	Fecha Inicio	Fecha Fin	Cumplimiento Si / No

Figura 28. Listado de Competencias Corporativas

6. COMPETENCIAS CORPORATIVAS					
Competencia / Brecha	Grado	Accion de Desarrollo	Fecha Inicio	Fecha Fin	Cumplimiento Si / No

En la parte final del formulario se expone toda clase de información adicional que pueda aclarar la consecución del plan de desarrollo.

Figura 29. Observaciones Adicionales

7. OBSERVACIONES

Firman los responsables del cumplimiento del plan de desarrollo, incluyendo a un colaborador de la Gerencia de Talento Humano que observará la ejecución del plan y solventará cualquier necesidad presentada en el proceso.

Figura 30. Firmas de responsabilidad

_____	_____	_____
Servidor	Asesor de Desarrollo	Talento Humano

En Apéndice F se adjunta el formato de Plan de Desarrollo.

4. PLAN DE DESARROLLO Y ACCIONES DE MEJORA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE COMPETENCIAS

4.1. Plan de Desarrollo

4.1.1. Objeto

Asegurar el desarrollo profesional de obreros y servidores de la Empresa, a fin de garantizar la adquisición de competencias necesarias para el desempeño superior, conforme lo establecido en los perfiles de cargos, incentivando de esta manera el desarrollo profesional, compromiso y fidelización del personal de carrera, a partir de procesos de aprendizaje o actualización de conocimientos, siendo este un proceso sistemático y permanente orientado al desarrollo integral del talento humano.

4.1.2 Objetivos

- Generar planes de desarrollo para el personal de carrera, basado en la gestión por competencias, que generen valor dentro del proceso integral de Talento Humano.
- Mejorar el desempeño en la realización de las tareas y responsabilidades asignadas en cada cargo, adquiriendo o fortaleciendo las competencias de cargo.
- Incentivar a los colaboradores a involucrarse en procesos de aprendizaje, tendientes a la mejora continua de cada una de las actividades a su cargo, generando innovación y productividad.
- Tomar acciones de mejora sobre las brechas identificadas en las evaluaciones del desempeño, con la finalidad de generar el máximo potencial de todos los colaboradores.
- Atender las motivaciones individuales específicas del personal que forma parte de la Empresa, con respecto al desarrollo personal y profesional.

4.1.3. Alcance

El presente plan está dirigido para todos los servidores y obreros de carrera, conforme lo establece la normativa interna de la EPMAPS - Agua de Quito.

4.1.4. Principios

El plan de desarrollo de personal se apoya en los siguientes principios:

- Individualizado: El plan de desarrollo deberá ser ajustado a las necesidades de cada obrero y servidor, en comparación al perfil del cargo.
- Capacitación permanente del personal, por medio de la aplicación de un plan de capacitación e impulso de la investigación científica y tecnológica en relación a los requerimientos y consecución de objetivos de la Empresa.
- Igualdad: Todos los obreros y servidores tienen el derecho de participar en los procesos de desarrollo, de acuerdo de las exigencias de los puestos, sin discriminación de algún tipo.
- Objetividad: Cada uno de los procesos y resultados del plan de desarrollo serán objetivos, estableciéndose para el efecto normas y procedimientos.

4.1.5. Responsabilidad y Autoridad

- El Gerente de Talento Humano, es delegado de autorizar e inspeccionar la aplicación del presente Plan.
- El Jefe del Departamento de Desarrollo del Talento Humano, tanto como los encargados de cada área, son delegados de plantear reformas, revisar y verificar contenidos y la ejecución de las actividades definidas en este Plan.
- Los Jefes inmediatos son los responsables de actuar como asesores de desarrollo, encargados del establecimiento, ejecución y evaluación de los planes individuales de desarrollo.
- El personal del Departamento de Desarrollo del Talento Humano, se encarga de la realización y acompañamiento del presente Plan, además de actualizar la información y los formularios correspondientes.

4.1.6. Ejecución

Se establecen las acciones a ser consideradas para la implementación del presente plan, convirtiéndose en una guía de las acciones y actividades a ser realizadas por el personal involucrado en el presente proceso.

A continuación, se presenta las estrategias y acciones para la realización del plan, que contiene el detalle de actividades, herramientas y recursos que serán utilizados para alcanzar los resultados y metas propuestas.

4.1.6.1. Etapas

- Etapa General
 - Anualmente la Gerencia de Talento Humano mediante el Departamento de Desarrollo del Talento Humano realizará el proceso de evaluación del desempeño, donde se determinará y evaluará las competencias a ser consideradas conforme los perfiles de cargos registrados en el Manual de Clasificación de Puestos.
 - Los resultados de la evaluación del desempeño serán procesados, considerando las competencias y sus respectivos grados constantes en el perfil, se identificarán las brechas individuales.
 - El Departamento de Desarrollo del Talento Humano generará las acciones de desarrollo, conforme las competencias de cargo y diccionario, asignando los planes de desarrollo.
 - Se capacitará en la metodología al personal que actuará como asesor de desarrollo.
 - Generado el plan de desarrollo se incluyan aspectos como la información ordinaria de los participantes, competencias, brechas, acciones de desarrollo, categorías, plazos y responsables. En Apéndice F se adjunta el Plan de Desarrollo General.
 - Se generarán los formularios de desarrollo, para cada persona, conforme cargo, proceso, dependencia y gerencia, de acuerdo formato del Plan.
- Etapa Individual
 - Cada asesor de desarrollo realizará el cronograma de entrevistas de retroalimentación del personal asignado, luego de recibir los productos de evaluación de desempeño.
 - Se notificará de la reunión de retroalimentación al personal con mínimo tres días de anticipación, dejando constancia de la convocatoria.
 - Con los reportes individuales, el día y hora señalada en el cronograma, el asesor de desarrollo estará encargado del establecimiento de las acciones de desarrollo, así como la determinación de plazos de cumplimiento, seguimiento y evaluación de los planes individuales de desarrollo.
 - Una vez consensuado y suscritos los planes individuales de desarrollo, serán remitidos a la Gerencia de Talento Humano para registro.

- Los planes individuales de desarrollo tendrán un plazo de cumplimiento obligatorio de un año considerando el tiempo establecido en la normativa interna de la EPMAPS - Agua de Quito, para los procesos de evaluación de desempeño.
- Finalmente, se documentarán las operaciones específicas ejecutadas durante el tiempo determinado.
- Los planes de desarrollo son aprobados y firmados por los gerentes funcionales y de línea, así como el responsable de talento humano. Para que el plan sea real, todo aquel que sea “responsable” de las acciones planificadas, debe estar bajo alguna de ellas o realizar las acciones por sí mismo.
- El jefe del Departamento de Desarrollo del Talento Humano pondrá énfasis en proponer acciones que aborden simultáneamente situaciones individuales de manera integrada.
- El progreso dentro del programa será monitoreado mediante la evaluación periódica de la calidad del proceso y los resultados obtenidos, y se harán los ajustes apropiados a medida que se adquiera experiencia.

4.1.6.2. Estrategias y Actividades Motivación

Se presentan a continuación estrategias de retribución como incentivo de cumplimiento de los planes de desarrollo:

- **Estrategias Monetarias**

- Remuneración variable. En esta estrategia se incluyen un mecanismo de retribución de componente variable, y está relacionada con la calificación general de la Evaluación del Desempeño como componente para el cálculo de la remuneración variable.

- **Estrategias No - Monetarias**

- Formación: Como parte de esta estrategia, se encuentran los programas de formación y adiestramiento, capacitación especializada, continua, desarrollo de habilidades las becas de estudio.
- Plan de carrera: Esta estrategia significa que la empresa brinda oportunidades para que los empleados avancen en la organización; incluyendo la propia planificación de carrera así como la promoción o ascenso.

- Concursos de méritos internos: Considera desarrollar un plan para cerrar la brecha entre los requisitos laborales y los candidatos internos que ocupan esos puestos; además, contempla una política para atraer solo a personas que se ajusten al perfil predefinido e involucrarlas en el proceso interno.
- Plan de sucesión: se relaciona con el desarrollo de las personas claves dentro de la empresa, se busca que los colaboradores logren alcanzar cargos de mayor jerarquía.
- Reconocimiento: reconocimientos públicos, del personal que alcanza algún tipo de logro, generalmente simbólico.

4.1.7. Seguimiento

Después de la implementación de las actividades planificadas y sus especificaciones técnicas, el Asesor de Desarrollo, monitoreará el cumplimiento de tiempos pre establecidos en un calendario de actividades, su avance, así como la calidad del proceso y los resultados obtenidos que se evaluarán una vez concluido el plazo programado en el plan individual a través de herramientas de control y seguimiento automatizado, adquiridas de manera gratuita en la red.

El Asesor de Desarrollo remitirá informes sobre el cumplimiento del plan de acción al Departamento de Desarrollo del Talento Humano, con el fin de conocer sobre el cumplimiento de todo lo acordado en el formulario del Apéndice F, siendo una guía para ajustar, animar o corregir el tratamiento de este proceso.

Las evaluaciones serán planificadas y ejecutadas por el Asesor de Desarrollo, quien en base a la programación de actividades medirá el cumplimiento de las mismas y establecerá acciones mediante las cuales pueda evidenciar el cumplimiento del Plan de Desarrollo. Además, el proceso tendrá el apoyo de instrumentos de evaluación como un software de pruebas psicométricas y/o psicotécnicas, ejecutadas por la Gerencia de Talento Humano, que permitirán visualizar el fortalecimiento de las competencias objetivo, de la misma manera, de acuerdo a la normativa interna de la empresa, se realizará la evaluación de desempeño anual de todos los colaboradores, y dependiendo de los resultados se establecerá el real impacto de los planes de desarrollo en los obreros y servidores de la EPMAPS - Agua de Quito, quienes deberán obtener una puntuación superior a la evaluación inmediata anterior, lo que será registrado por el Asesor de

Desarrollo, en base a las actividades propuestas en tiempos determinados, según el formulario del Apéndice F.

4.1.8. Acciones de mejora para el perfeccionamiento de competencias

Toda vez que la empresa se encuentre trabajando en un modelo de competencias laborales, es necesario considerar varios aspectos que permitirán paulatinamente ir madurando el modelo que repercutirá en un beneficio mutuo tanto para obreros y servidores y por ende para la organización. Dentro de las acciones propuestas para el perfeccionamiento de las competencias se encuentran:

- Actuar para implementar y mejorar un modelo de gestión por competencias en cada subsistema de talento humano, lo que involucra revisar y ajustar las normas internas según sea necesario.
- Dentro de los perfiles de cargos, establecer las competencias que serán consideradas en la evaluación del desempeño, ya que en los perfiles se detallan varios tipos de competencias como: técnicas, conductuales, corporativas, etc.
- Establecer los grados o niveles de todas las competencias considerando la naturaleza de todos los cargos, de tal manera que se tenga los insumos necesarios al momento de pretender determinar las brechas.
- Implementar en la Empresa una política de aprendizaje y desarrollo permanente, para responder de manera adecuada a los desafíos que diariamente se presentan en los puestos de trabajo.
- Al ser una empresa técnica, se requiere la comunicación efectiva de todos sus miembros, por lo que se deben fortalecer los grupos multidisciplinarios y apuntalar los denominados asesores de desarrollo que sostendrán los programas de desarrollo, capacitarlos en temas de competencias laborales.

CONCLUSIONES

La EPMAPS - Agua de Quito, esta implementado progresivamente el Modelado de Perfiles por Competencias, MPC®, con el fin de que cada uno de los subsistemas de la gestión del talento humano se adapten bajo un sistema de competencias, por lo que en la actualidad no cuenta con un plan de desarrollo basado en competencias que permita el cierre de brechas de habilidades o destrezas determinadas en los perfiles de los cargos, lo que no permite la adecuada gestión del desarrollo personal y profesional de obreros y servidores.

En la EPMAPS - Agua de Quito, se realizó la última evaluación del desempeño del año 2022 basada en competencias considerando ciertos perfiles de cargos, sin contar con una metodología clara y estándar, la evaluación del desempeño está conformada por la evaluación de resultados de indicadores de puestos que corresponde al 80% y por una evaluación de competencias que corresponde al 20%; sin embargo no se encuentra determinado de manera técnica las competencias a ser evaluadas, además de los grados de desarrollo requeridos para cada competencia; de esta manera existen evaluaciones de cargos diseñadas con una, dos y hasta tres competencias, lo que repercute de manera directa en la generación, ejecución y evaluación de los planes de desarrollo.

El presente estudio, proporciona a la EPMAPS – Agua de Quito los fundamentos teóricos y técnicos para realizar evaluaciones del desempeño y generar planes de desarrollo en base a competencias laborales establecidas en los perfiles de los cargos, contando de esta manera de herramientas técnicas para la adecuada gestión del talento humano de la empresa.

El estudio presenta el mecanismo que da como resultado la generación de los planes de desarrollo de las competencias laborales, siendo necesario el establecimiento de las competencias primarias que requiere el cargo y la determinación del nivel de las mismas, información que debe constar en los perfiles y manual de clasificación de cargos.

La evaluación del desempeño es el medio con el cual se determina el nivel de desarrollo de la persona en las competencias definitivas, y el establecimiento de la brecha es la

diferencia del comparativo del nivel de competencia establecida en el perfil contra el desarrollo de la misma competencia en el ocupante del puesto. El principal objetivo de los planes de desarrollo es el cierre de estas brechas existentes, lo que técnica y objetivamente permitirá ajustar el perfil de la persona al cargo, dando como resultado desempeño superior y por ende productividad.

El diseño del plan de desarrollo destinado al cierre de brechas, permitirá que la Empresa realice acciones objetivas, tendientes a mejorar el rendimiento de sus empleados y trabajadores, cuando la formación, capacitación y desarrollo están direccionadas al puesto estas dejarán de ser un gasto; a corto y mediano plazo, con la transferencia de los conocimientos al lugar de trabajo, esta se convertirá en una inversión. Se diseñan acciones de desarrollo no limitadas a los cursos, sino que por el contrario se plantean actividades a bajo costo y pueden ejecutarse de manera masiva, con el objetivo de lograr una mayor participación por parte de servidores y obreros y un mayor seguimiento y empoderamiento por parte de los asesores de desarrollo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la implementación de la metodología planteada en el presente trabajo de investigación, que tiene como objetivo el establecimiento técnicamente diseñado de un plan de desarrollo, basado en competencias laborales, para lo cual deberán realizarse los ajustes en la metodología de evaluación del desempeño y perfiles de los cargos, que proporcionen los insumos para establecer los planes de desarrollo de obreros y servidores.

Se recomienda ajustar la normativa de la evaluación del desempeño en la Empresa, que permita un mayor incentivo al progreso de las competencias laborales, de tal manera que la ejecución de los planes de desarrollo sean atractivos para servidores y obreros, además de estandarizar los mecanismos y procesos de evaluación, así como qué tipo de competencias serán evaluadas, al igual que el establecimiento de los grados o niveles de cada una de las competencias, que serán la base para generar las brechas y oportunidades de mejora.

En base a los fundamentos teóricos y técnicos se recomienda establecer un procedimiento que viabilice la instauración y desarrollo de las competencias laborales, de tal manera que todo el accionar en este concepto se encuentre normado y estandarizado y de obligatorio cumplimiento dentro de los procesos del Departamento de Desarrollo del Talento Humano.

El identificar y medir las brechas del desarrollo permitirá establecer planes y ejecutar los mismos proporcionará a los obreros y servidores oportunidades para desempeñar adecuadamente las funciones asignadas en el cargo, ya que su perfil se ajustará al perfil del puesto, incentivando de esta manera a la mejora continua en los procesos empresariales para el cumplimiento de metas y objetivos.

Se recomienda la implementación del plan de desarrollo basado en competencias laborales, resultado del presente trabajo, así como la metodología expuesta, para lo cual se deberán realizar las acciones correspondientes para la contratación de eventos de capacitación y formación, así como el potencializar el aula virtual institucional subiendo material audio y visual que permita el acceso a los diferentes recursos expuestos en este documento.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2019). *Formación, capacitación y desarrollo*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2017). *Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Basilie, A. (07 de Marzo de 2023). *Competencias laborales en 2023*. Obtenido de RRHH Digital: <https://www.rrhhdigital.com/editorial/157084/Competencias-laborales-en-2023>
- Bunk, G. (2003). *Competencias clave y tipologías*. Obtenido de GestioPolis.com: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Ecoe.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. UNESCO.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos enfoque latinoamericano*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- EPMAPS. (2022). *Memoria de Sostenibilidad 2022*. Quito.
- EPMAPS. (2023). Instructivo para la Evaluación del Desempeño de los servidores de la empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las*. Madrid: Diaz de Santos.
- Garbanzos-Vargas, G. M. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), págs. 67-87. doi:<https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- González, V. (2002). *¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica*. *Revista Cubana de Educación Superior*, Volumen XXII, págs. 45-53.
- Jiménez, M. (30 de mayo de 2023). *Andragogía: adaptando el aprendizaje para los adultos*. Obtenido de Observatorio Instituto para el Futuro de la Educación

Tecnológico de Monterrey: <https://observatorio.tec.mx/edu-news/andragogia-adaptando-el-aprendizaje-para-los-adultos/>

- Knowles, M. (1980). *La Práctica Moderna de Educación de Adultos: Andragogía contra Pedagogía*. (A. Press, Ed.) Michigan.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: experience as a source of learning and*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Ed. Gestión 2000.
- McClelland, D. (1976). *A guide to job competence assessment*. Boston: McBer.
- Mertens, L. (1997). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Obtenido de CINTERFOR/OIT: <http://www.cinterfor.org.uy/public>
- Pardo, C., & Porras, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Revista Gestión y Sociedad*, IV(2), págs. 167-183.
- Paredes H. (abril 2011), Metodología MPC, Modelado Perfiles de Competencias, Paredes & Asociados. Certificación internacional de especialistas en gestión de recursos humanos por competencias Ecuador, Quito
- Peiró, J. (1999). Implementación de una metodología de formación para anticipar. *Curso: Análisis anticipatorio de necesidades deformación/desarrollo de competencias*. Proyecto Leonardo.
- Pérez, J. (03 de julio de 2008). Gestión - Qué es, tipos, definición y concepto. *Definición.de*. Recuperado el 07 de 08 de 2023, de Gestión - Qué es, tipos, definición y concepto: <https://definicion.de/gestion/>
- Sandoval, F., Miguel, V., & Montaña, N. (2012). *Evolución del Concepto de Competencia Laboral*. doi:http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf
- Sethi, D., & Seth, M. (2013). Do Soft Skills Matter? – Implications for Educators Based on Recruiters Perspective. *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol. VII(1).
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Tobón, S. (2012). *Formación basada en competencias*. Colombia: Ediciones ECO.

UNIR. (18 de 03 de 2021). *¿Qué es la gestión del talento humano y cuál es su ámbito de aplicación?* Obtenido de UNIR La Universidad en Internet: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/>

Vizcaíno, A. (2019). *Formación y desarrollo por competencias de los trabajadores y su eficiencia y eficacia en la Dirección de Investigación de la Escuela Politécnica Nacional de la ciudad de Quito para el 2019*. Quito.

APÉNDICES

APÉNDICE A

RESULTADOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AÑO 2022

N°	TIPO EVALUACIÓN	CÓDIGO	GÉNERO	CARGO DE EMPLEADO	GERENCIA	ÁREA	DEPARTAMENTO	UNIDAD	RESULTADO TOTAL	VALORACIÓN CUALITATIVA
1	360	4	Femenino	FUNCIONARIO 2	GERENCIA DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN		DPTO SOSTENIB PLATAFORMA EMPRES ERP/ISU		96,48	EXCELENTE
2	360	10	Femenino	ASISTENTE 2	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. SUR DE DISTRIBUCIÓN	96,93	EXCELENTE
3	360	21	Masculino	FUNCIONARIO 4	GERENCIA DEL AMBIENTE		DPTO SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO		95,93	EXCELENTE
4	360	30	Masculino	FUNCIONARIO 7 (JEFE DPTO)	GERENCIA JURIDICA		DPTO LEGALIZACION RECUR HIDRI E INMUEBLE		94,91	MUY BUENO
5	360	32	Masculino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO ADMINISTRACION DE BIENES		96,43	EXCELENTE
6	360	39	Femenino	ESPECIALISTA	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CATASTRO Y FACTURACION	UNID. LECTURAS Y FACTURACION	96,78	EXCELENTE
7	360	48	Masculino	FUNCIONARIO 4	GERENCIA DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN		DPTO SIST DE INFORM GEOGRAFICA Y SCADA		96,93	EXCELENTE
8	360	56	Masculino	FUNCIONARIO 1	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO ADMINISTRACION DE BIENES	UNID. PROTECCIÓN DE BIENES	96,93	EXCELENTE
9	90	59	Femenino	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO SERVICIOS GENERALES	UNID. MANTENIMIENTO Y SERVICIOS	96,93	EXCELENTE
10	360	67	Femenino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA FINANCIERA		DPTO ANALISIS Y PROGRAMACION FINANCIERA		96,93	EXCELENTE
11	360	75	Masculino	FUNCIONARIO 4	GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO		DPTO PLANIFICACION Y CONTROL DE GESTION		96,93	EXCELENTE
12	360	91	Femenino	ANALISTA	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CATASTRO Y FACTURACION	UNID. CATASTRO DE CLIENTES	96,93	EXCELENTE
13	90	124	Femenino	EXPERTO DE ADMINISTRACIÓN DE TH Y COMPETENCIAS	GERENCIA DE TALENTO HUMANO		DPTO ADMINISTRACION TH Y COMPETENCIAS		95,53	EXCELENTE
14	360	154	Femenino	ANALISTA	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CATASTRO Y FACTURACION	UNID. LECTURAS Y FACTURACION	96,93	EXCELENTE
15	360	165	Masculino	FUNCIONARIO 4	GERENCIA DEL AMBIENTE		DPTO GESTION AMBIENTAL EMPRESARIAL	UNID. RELACIONES COMUNITARIAS	96,93	EXCELENTE
16	180	169	Masculino	PEON	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PITA CONDOC. ORIENTALES	95,11	EXCELENTE
17	90	172	Masculino	EXPERTO EN NÓMINA Y REMUNERACIONES	GERENCIA DE TALENTO HUMANO		DPTO NOMINA Y REMUNERACIONES		96,93	EXCELENTE
18	180	176	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PUENGASÍ	96,48	EXCELENTE
19	90	177	Masculino	PROFESIONAL DE BODEGAS	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO ABASTECIMIENTOS	UNID. BODEGA	96,93	EXCELENTE
20	360	179	Masculino	ANALISTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION		96,93	EXCELENTE
21	360	190	Masculino	FUNCIONARIO 1	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROQ. NORTE DISTR.	96,93	EXCELENTE
22	90	207	Femenino	EJECUTIVO ASISTENTE SENIOR	GERENCIA DEL AMBIENTE				96,53	EXCELENTE
23	180	223	Masculino	INSPECTOR COMERCIAL	GERENCIA COMERCIAL		DPTO. SERVICIO AL CLIENTE	UNID. RECLAMOS	96,93	EXCELENTE
24	180	225	Masculino	INSPECTOR	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO ADMINISTRACION DE BIENES	UNID. BIENES MUEBLES E INMUEBLES	96,93	EXCELENTE
25	360	226	Masculino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO		DPTO PROCESOS Y CALIDAD		96,93	EXCELENTE
26	360	231	Femenino	FUNCIONARIO 3	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROQ. NORTE DISTR.	96,93	EXCELENTE
27	360	240	Masculino	FUNCIONARIO 4	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. COBRANZAS	96,93	EXCELENTE
28	360	241	Femenino	ANALISTA	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO SERVICIOS GENERALES		96,93	EXCELENTE
29	360	242	Masculino	OFICINISTA 2	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. PERDIDAS FISICAS	96,93	EXCELENTE
30	90	246	Masculino	JEFE DE DEPARTAMENTO DE DESARROLLO CORPORATIVO Y GESTIÓN DE RIESGOS	GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO		DPTO DES CORP Y SOSTENIBILIDAD		96,31	EXCELENTE
31	90	254	Masculino	INSPECTOR INTEGRAL	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. COBRANZAS	96,93	EXCELENTE

N°	TIPO EVALUACIÓN	CÓDIGO	GÉNERO	CARGO DE EMPLEADO	GERENCIA	ÁREA	DEPARTAMENTO	UNIDAD	RESULTADO TOTAL	VALORACIÓN CUALITATIVA
32	90	256	Masculino	PROFESIONAL DE EVENTOS	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO SERVICIOS GENERALES	UNID. EVENTOS A LA COMUNIDAD	95,73	EXCELENTE
33	90	262	Masculino	EJECUTIVO ASISTENTE	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	88,83	MUY BUENO
34	360	278	Masculino	FUNCIONARIO 2	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	94,25	MUY BUENO
35	360	286	Masculino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA COMERCIAL		DPTO. SERVICIO AL CLIENTE	UNID. RECAUDACION	96,93	EXCELENTE
36	360	298	Masculino	ANALISTA	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CATASTRO Y FACTURACION	UNID. LECTURAS Y FACTURACION	96,93	EXCELENTE
37	360	300	Masculino	ANALISTA	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO ABASTECIMIENTOS	UNID. BODEGA	96,93	EXCELENTE
38	180	302	Masculino	INSPECTOR COMERCIAL	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CATASTRO Y FACTURACION	UNID. CONTROL DE CONSUMOS	96,93	EXCELENTE
39	180	315	Masculino	INSPECTOR MANTENIMIENTO REDES AGUA POT	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	95,18	EXCELENTE
40	180	317	Masculino	INSPECTOR DE CAMPO DE AGUA POTABLE	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROQ. SURORIEN. DISTR.	96,93	EXCELENTE
41	360	320	Masculino	ESPECIALISTA	GERENCIA COMERCIAL		DPTO. SERVICIO AL CLIENTE	UNID. ATENC. AL CLIENTE Y CTROL. SERVIC	96,93	EXCELENTE
42	180	324	Masculino	CHOFER	GERENCIA COMERCIAL		DPTO. SERVICIO AL CLIENTE	UNID. RECLAMOS	96,93	EXCELENTE
43	360	327	Masculino	FUNCIONARIO 1	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO ABASTECIMIENTOS	UNID. BODEGA	96,93	EXCELENTE
44	360	328	Masculino	FUNCIONARIO 7	GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO		DPTO DES CORP Y SOSTENIBILIDAD		96,93	EXCELENTE
45	360	345	Masculino	FUNCIONARIO 3	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. MANT ELECTROMECHANICO DE PRODUCC	95,18	EXCELENTE
46	180	349	Masculino	TECNICO DE OPERACION	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA BELLAVISTA	95,23	EXCELENTE
47	180	351	Masculino	TECNICO DE MANTENIMIENTO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. MANTENIMIENTO CAPTAC Y CONDOC	95,38	EXCELENTE
48	360	364	Femenino	ASISTENTE 2	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA EL TROJE	96,63	EXCELENTE
49	180	365	Masculino	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO ELECTROMECHAN	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. MANT ELECTROMECHANICO DE PRODUCC	96,93	EXCELENTE
50	360	369	Femenino	ASISTENTE 2	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA SANEAMIENTO	DPTO ALCANTARILLADO	UNID. OPERAC. SUR ALCANTARILLADO	91,98	MUY BUENO
51	360	371	Masculino	FUNCIONARIO 7	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. PERDIDAS FISICAS	93,63	MUY BUENO
52	180	380	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA EL TROJE	96,15	EXCELENTE
53	180	383	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PUENGASÍ	96,93	EXCELENTE
54	360	384	Masculino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE CONSTRUCCIONES		UNID. EJECUTORA CHALPI	96,93	EXCELENTE
55	360	387	Masculino	SUBGERENTE DE HIDROELECTRICIDAD	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA DE HIDROELECTRICIDAD			96,83	EXCELENTE
56	360	388	Masculino	FUNCIONARIO 7 (JEFE DPTO)	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES		96,48	EXCELENTE
57	180	390	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA EL TROJE	92,98	MUY BUENO
58	360	393	Masculino	ESPECIALISTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. MANT ELECTROMECHANICO DE PRODUCC	96,43	EXCELENTE
59	360	394	Femenino	ESPECIALISTA	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE PREINVERSIONES	DPTO INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS	UNID. PRESUPUESTO NORMAS Y ESP. TECNICAS	96,13	EXCELENTE
60	360	398	Masculino	ESPECIALISTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROQ. ORIEN. DISTR.	96,43	EXCELENTE

N°	TIPO EVALUACIÓN	CÓDIGO	GÉNERO	CARGO DE EMPLEADO	GERENCIA	ÁREA	DEPARTAMENTO	UNIDAD	RESULTADO TOTAL	VALORACIÓN CUALITATIVA
61	180	400	Masculino	OPERADOR CENTRAL HIDROELE	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA MICA- QUITO SUR	96,51	EXCELENTE
62	180	402	Masculino	OPERADOR CENTRAL HIDROELE	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA MICA- QUITO SUR	96,63	EXCELENTE
63	180	403	Masculino	TECNICO DE OPERACION	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA EL PLACER	96,48	EXCELENTE
64	180	404	Masculino	CANALERO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES	93,01	MUY BUENO
65	180	405	Masculino	OPERADOR CENTRAL HIDROELE	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA MICA- QUITO SUR	96,23	EXCELENTE
66	180	406	Masculino	OPERADOR CENTRAL HIDROELECTRICA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE
67	180	407	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA EL TROJE	92,48	MUY BUENO
68	180	408	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA EL TROJE	93,48	MUY BUENO
69	180	410	Masculino	OPERADOR DE ESTACION BOMB	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE
70	90	411	Masculino	TÉCNICO DE OPERACIÓN DE PLANTAS DE TRATAMIENTO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA EL PLACER	96,33	EXCELENTE
71	180	413	Masculino	OPERADOR SISTEMA SCADA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE
72	90	415	Masculino	EJECUTIVO ASISTENTE	GERENCIA JURIDICA		DPTO LEGALIZACION RECUR HIDRI E INMUEBLE		95,43	EXCELENTE
73	180	417	Masculino	OPERADOR ESTACION BOMB	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE
74	180	419	Masculino	OPERADOR CENTRAL HIDROELECTRICA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE
75	180	421	Masculino	TECNICO DE MANTENIMIENTO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. MANT ELECTROMECHANICO DE PRODUCC	96,93	EXCELENTE
76	180	422	Masculino	TECNICO DE OPERACION	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA BELLAVISTA	95,23	EXCELENTE
77	180	425	Masculino	OPERADOR DE ESTACION BOMB	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE
78	180	426	Masculino	OPERADOR DE ESTACION BOMB	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE
79	360	431	Masculino	FUNCIONARIO 7 (JEFE DPTO)	GERENCIA DE OPERACIONES				83,11	REGULAR
80	360	438	Masculino	ANALISTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROQ. SURORIEN. DISTR.	96,93	EXCELENTE
81	360	439	Femenino	ASISTENTE 2	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
82	360	440	Femenino	ESPECIALISTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA SANEAMIENTO	DPTO ALCANTARILLADO		96,03	EXCELENTE
83	360	441	Masculino	ESPECIALISTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	95,45	EXCELENTE
84	90	447	Femenino	PROFESIONAL ESPECIALISTA DE ADQUISICIONES	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO ABASTECIMIENTOS	UNID. ADQUISICIONES	96,93	EXCELENTE
85	90	452	Masculino	LIDER DE UNIDAD ATENCIÓN AL CLIENTE	GERENCIA COMERCIAL		DPTO. SERVICIO AL CLIENTE	UNID. ATENC. AL CLIENTE Y CTROL. SERVIC	95,03	EXCELENTE
86	360	455	Masculino	FUNCIONARIO 6	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA SANEAMIENTO	DPTO TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES		96,78	EXCELENTE
87	360	477	Masculino	FUNCIONARIO 4	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE PREINVERSIONES	DPTO INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS	UNID. ESTUDIOS BASICOS Y DISEÑOS ESPEC	94,45	MUY BUENO
88	360	478	Masculino	FUNCIONARIO 4	GERENCIA DEL AMBIENTE		DPTO SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO		95,78	EXCELENTE
89	90	480	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE

N°	TIPO EVALUACIÓN	CÓDIGO	GÉNERO	CARGO DE EMPLEADO	GERENCIA	ÁREA	DEPARTAMENTO	UNIDAD	RESULTADO TOTAL	VALORACIÓN CUALITATIVA
90	360	481	Masculino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. MANT ELECTROMECHANICO DE PRODUCC	95,21	EXCELENTE
91	360	491	Masculino	FUNCIONARIO 4	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE PREINVERSIONES	DPTO INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS	UNID. EXPROPIACIONES Y SERVIDUMBRES UNID. MANTEN.	96,93	EXCELENTE
92	360	505	Masculino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	ELECTROMECAÁNICO DISTR	96,26	EXCELENTE
93	90	507	Masculino	EXPERTO DE INGENIERIA AMBIENTAL Y ECOEFICIENCIA	GERENCIA DEL AMBIENTE		DPTO GESTION AMBIENTAL EMPRESARIAL	UNID. DE INGENIERIA AMBIENTAL Y ECOEF.	96,93	EXCELENTE
94	360	511	Masculino	ANALISTA	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO ABASTECIMIENTOS	UNID. BODEGA	96,93	EXCELENTE
95	360	526	Femenino	ASISTENTE 2	GERENCIA GENERAL	SECRETARIA GENERAL	SECRETARIA GENERAL		93,43	MUY BUENO
96	360	545	Femenino	SECRETARIA	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE PREINVERSIONES	DPTO INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS		95,43	EXCELENTE
97	180	555	Masculino	CONSERJE	GERENCIA GENERAL	SECRETARIA GENERAL	SECRETARIA GENERAL		94,43	MUY BUENO
98	90	564	Masculino	OPERADOR DE TANQUE Y REDES	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	93,60	MUY BUENO
99	180	565	Masculino	PLOMERO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. SUR DE DISTRIBUCIÓN	95,88	EXCELENTE
100	180	567	Masculino	OPERADOR MAQUINARIA EQUIPO PESADO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. SUR DE DISTRIBUCIÓN	96,18	EXCELENTE
101	180	580	Masculino	ASISTENTE	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. PERDIDAS FISICAS	96,93	EXCELENTE
102	180	582	Masculino	INSPECTOR MANTENIMIENTO REDES AGUA POTAB	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. NORTE DE DISTRIBUCIÓN	91,21	MUY BUENO
103	180	589	Masculino	CHOFER DE VEHICULOS PESADOS	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CONEXIONES DOMICILIARIAS	UNID. LABORATORIO DE MEDIDORES	96,93	EXCELENTE
104	180	592	Masculino	INSPECTOR MANTENIMIENTO REDES AGUA POT	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. SUR DE DISTRIBUCIÓN	93,78	MUY BUENO
105	180	597	Masculino	CHOFER PROFESIONAL	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	95,68	EXCELENTE
106	180	598	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PUENGASÍ	96,48	EXCELENTE
107	90	602	Masculino	PLOMERO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. NORTE DE DISTRIBUCIÓN	95,53	EXCELENTE
108	180	606	Masculino	CHOFER	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CONEXIONES DOMICILIARIAS	UNID. LABORATORIO DE MEDIDORES	96,56	EXCELENTE
109	180	613	Masculino	INSPECTOR MANTENIMIENTO REDES AGUA POT	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	96,93	EXCELENTE
110	180	619	Masculino	OPERADOR TANQUES Y REDES	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. SUR DE DISTRIBUCIÓN	95,46	EXCELENTE
111	180	622	Masculino	PEON	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PITA CONDOC. ORIENTALES	95,36	EXCELENTE
112	180	623	Masculino	OPERADOR TANQUES Y REDES	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	95,50	EXCELENTE
113	180	636	Masculino	INSPECTOR COMERCIAL	GERENCIA COMERCIAL		DPTO. SERVICIO AL CLIENTE	UNID. RECLAMOS	96,93	EXCELENTE
114	180	642	Masculino	INSPECTOR DE CAMPO DE AGUA POTABLE	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CONEXIONES DOMICILIARIAS	UNID. LABORATORIO DE MEDIDORES	96,31	EXCELENTE
115	180	656	Masculino	PLOMERO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. SUR DE DISTRIBUCIÓN	95,43	EXCELENTE
116	180	661	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PALUGUILLO	96,93	EXCELENTE
117	360	669	Masculino	FUNCIONARIO 2	GERENCIA DE OPERACIONES		DPTO ALCANTARILLADO	UNID. MANTENIMIEN T CAPTACIONES QUEBRADA	96,23	EXCELENTE
118	180	702	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA EL PLACER	96,33	EXCELENTE
119	90	703	Masculino	OPERADOR DE TANQUE Y REDES	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	92,38	MUY BUENO

N°	TIPO EVALUACIÓN	CÓDIGO	GÉNERO	CARGO DE EMPLEADO	GERENCIA	ÁREA	DEPARTAMENTO	UNIDAD	RESULTADO TOTAL	VALORACIÓN CUALITATIVA
120	180	719	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA EL PLACER	96,48	EXCELENTE
121	90	723	Masculino	OPERADOR DE TANQUE Y REDES	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	92,03	MUY BUENO
122	180	740	Masculino	ELECTROMECHANICO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. MANTEN. ELECTROMECÁNICO DISTR	95,36	EXCELENTE
123	90	749	Masculino	BODEGUERO	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO ABASTECIMIENTOS	UNID. BODEGA	96,13	EXCELENTE
124	180	752	Masculino	OPERADOR TANQUES Y REDES	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	96,93	EXCELENTE
125	180	760	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PALUGUILLO	96,48	EXCELENTE
126	180	806	Masculino	OPERADOR TANQUES Y REDES	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	85,13	MUY BUENO
127	180	827	Masculino	CHOFER	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CONEXIONES DOMICILIARIAS	UNID. LABORATORIO DE MEDIDORES	96,93	EXCELENTE
128	180	844	Masculino	TECNICO SECTORIZACION REDES AGUA POTABLE	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. PERDIDAS FISICAS	96,33	EXCELENTE
129	90	875	Masculino	INSPECTOR	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	96,93	EXCELENTE
130	180	887	Masculino	INSPECTOR DE CAMPO DE AGUA POTABLE	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. SUR DE DISTRIBUCIÓN	94,81	EXCELENTE
131	360	938	Masculino	ASISTENTE 2	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROQ. NORTE DISTR.	91,58	MUY BUENO
132	180	990	Masculino	TECNICO DE OPERACION	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PUENGASÍ	96,48	EXCELENTE
133	360	991	Masculino	FUNCIONARIO 6 (JEFE UNID)	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. PERDIDAS FISICAS	94,00	MUY BUENO
134	180	992	Masculino	TECNICO DE OPERACION	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA BELLAVISTA	94,78	MUY BUENO
135	180	995	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA EL TROJE	96,93	EXCELENTE
136	180	998	Masculino	TECNICO DE MANTENIMIENTO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. MANT ELECTROMECHANICO DE PRODUCC	96,93	EXCELENTE
137	90	1022	Masculino	TÉCNICO ESPECIALIZADO ELÉCTRICO, ELECTRÓNICO O MECÁNICO.	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. MANTEN. ELECTROMECÁNICO DISTR	96,33	EXCELENTE
138	180	1035	Masculino	CHOFER VEHICULO PESADO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES	93,34	MUY BUENO
139	180	1036	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PUENGASÍ	96,03	EXCELENTE
140	180	1044	Masculino	GUARDIAN	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PITA CONDOC. ORIENTALES	95,31	EXCELENTE
141	180	1053	Masculino	CHOFER	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PUENGASÍ	96,48	EXCELENTE
142	90	1063	Masculino	CHOFER	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PITA CONDOC. ORIENTALES	94,61	MUY BUENO
143	180	1068	Masculino	CHOFER	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PITA CONDOC. ORIENTALES	96,56	EXCELENTE
144	180	1074	Masculino	CHOFER VEHICULO PESADO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PITA CONDOC. ORIENTALES	96,43	EXCELENTE
145	180	1085	Masculino	AYUDANTE EQUIPO Y/O MAQUINARIA PESADA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA SANEAMIENTO	DPTO ALCANTARILLADO	UNID. MANTENIMIEN T CAPTACIONES QUEBRADA	96,48	EXCELENTE
146	90	1111	Masculino	CHOFER	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. SISTEMA EL PLACER	96,33	EXCELENTE

N°	TIPO EVALUACIÓN	CÓDIGO	GÉNERO	CARGO DE EMPLEADO	GERENCIA	ÁREA	DEPARTAMENTO	UNIDAD	RESULTADO TOTAL	VALORACIÓN CUALITATIVA
147	180	1137	Masculino	GUARDIAN	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES	93,81	MUY BUENO
148	180	1144	Masculino	PEON	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES	93,23	MUY BUENO
149	180	1146	Masculino	AYUDANTE EQUIPO Y/O MAQUINARIA PESADA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA SANEAMIENTO	DPTO ALCANTARILLADO	UNID. MANTENIMIENT CAPTACIONES QUEBRADA	96,93	EXCELENTE
150	90	1149	Masculino	GUARDIÁN	GERENCIA DE OPERACIONES				96,06	EXCELENTE
151	360	1150	Masculino	ANALISTA	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO ABASTECIMIENTOS	UNID. BODEGA	96,93	EXCELENTE
152	360	1154	Masculino	ASISTENTE 2	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA		DPTO PROGRAMACION Y CONTROL DE PROYECTOS		96,78	EXCELENTE
153	180	1156	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA EL PLACER	96,48	EXCELENTE
154	180	1160	Masculino	CHOFER	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO SERVICIOS GENERALES	UNID. TRANSPORTES	94,53	EXCELENTE
155	180	1161	Masculino	CHOFER	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA SANEAMIENTO	DPTO ALCANTARILLADO	UNID. MANTENIMIENT CAPTACIONES QUEBRADA	96,48	EXCELENTE
156	180	1164	Masculino	OPERADOR TANQUES Y REDES	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROQ. SURORIEN. DISTR.	96,93	EXCELENTE
157	180	1165	Masculino	PLOMERO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROQ. NORTE DISTR.	96,93	EXCELENTE
158	180	1166	Masculino	INSP.MANT.REDES AGUA POTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROQ. SURORIEN. DISTR.	96,93	EXCELENTE
159	90	1169	Masculino	OPERADOR DE TANQUE Y REDES	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROQ. SURORIEN. DISTR.	96,93	EXCELENTE
160	90	1170	Masculino	OPERADOR DE TANQUE Y REDES	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROQ. NORTE DISTR.	81,03	SATISFACTORIO
161	180	1171	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PALUGUILLO	93,98	MUY BUENO
162	90	1172	Masculino	OPERADOR DE TANQUE Y REDES	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROQ. NORTE DISTR.	92,93	MUY BUENO
163	180	1174	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PUENGASÍ	96,48	EXCELENTE
164	180	1176	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PALUGUILLO	96,93	EXCELENTE
165	90	1178	Masculino	EJECUTIVO SISTENTE SENIOR	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROQ. ORIEN. DISTR.	92,15	MUY BUENO
166	180	1179	Masculino	PLOMERO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROQ. SURORIEN. DISTR.	96,93	EXCELENTE
167	180	1191	Masculino	CHOFER DE VEHICULOS LIVIANOS	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CATASTRO Y FACTURACION	UNID. CONTROL DE CONSUMOS	96,93	EXCELENTE
168	180	1207	Masculino	OPERADOR MAQUINARIA EQUIPO PESADO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA SANEAMIENTO	DPTO ALCANTARILLADO	UNID. OPERAC. SUR ALCANTARILLADO	96,93	EXCELENTE
169	90	1215	Masculino	AYUDANTE EQUIPO Y/O MAQUINARIA PESADA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA SANEAMIENTO	DPTO ALCANTARILLADO	UNID. MANTENIMIENT CAPTACIONES QUEBRADA	96,93	EXCELENTE
170	180	1222	Masculino	PLOMERO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROQ. SURORIEN. DISTR.	96,28	MUY BUENO
171	180	1253	Masculino	PEON	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. PERDIDAS FISICAS	96,93	EXCELENTE
172	180	1270	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PUENGASÍ	96,48	EXCELENTE
173	180	1292	Masculino	OPERADOR TANQUES Y REDES	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROQ. ORIEN. DISTR.	88,23	MUY BUENO
174	180	1298	Masculino	OPERADOR SISTEMA SCADA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE

N°	TIPO EVALUACIÓN	CÓDIGO	GÉNERO	CARGO DE EMPLEADO	GERENCIA	ÁREA	DEPARTAMENTO	UNIDAD	RESULTADO TOTAL	VALORACIÓN CUALITATIVA
175	180	1299	Masculino	ASISTENTE	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROQ. SURORIEN. DISTR.	96,93	EXCELENTE
176	180	1304	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PALUGUILLO	96,93	EXCELENTE
177	180	1334	Masculino	OPERADOR MAQUINARIA EQUIPO PESADO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA SANEAMIENTO	DPTO ALCANTARILLADO	UNID. OPERAC. SUR ALCANTARILLADO	95,06	EXCELENTE
178	180	1386	Masculino	OPERADOR MAQUINARIA O EQUIPO PESADO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	96,93	EXCELENTE
179	90	1422	Masculino	PROFESIONAL DE BODEGAS	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO ABASTECIMIENTOS	UNID. BODEGA	96,93	EXCELENTE
180	180	1428	Masculino	PEON	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES	93,38	MUY BUENO
181	180	1469	Masculino	CHOFER 1RA CAT	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	96,93	EXCELENTE
182	180	1496	Masculino	CONSERJE	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE PREINVERSIONES	DPTO INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS		95,68	EXCELENTE
183	90	1497	Masculino	EJECUTIVO ASISTENTE EN CONTABILIDAD	GERENCIA FINANCIERA		DPTO CONTABILIDAD	UNID. CONTROL Y ANALISIS CONTABLE	96,60	EXCELENTE
184	180	1503	Masculino	CHOFER	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE PREINVERSIONES	DPTO INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS		94,91	EXCELENTE
185	360	1507	Masculino	ANALISTA	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO ABASTECIMIENTOS	UNID. BODEGA	96,73	EXCELENTE
186	180	1515	Masculino	PLOMERO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO. SERVICIO AL CLIENTE	UNID. RECLAMOS	96,93	EXCELENTE
187	180	1516	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA EL TROJE	95,15	EXCELENTE
188	180	1528	Masculino	CONSERJE	GERENCIA DE TALENTO HUMANO		DPTO NOMINA Y REMUNERACIONES		96,93	EXCELENTE
189	180	1538	Masculino	INSPECTOR COMERCIAL	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CATASTRO Y FACTURACION	UNID. CATASTRO DE CLIENTES	96,43	EXCELENTE
190	180	1542	Masculino	OPERADOR RESIDENTE	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES	91,88	MUY BUENO
191	180	1543	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA EL TROJE	95,15	EXCELENTE
192	180	1546	Masculino	AUXILIAR DE LABORATORIO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PUENGASÍ	96,33	EXCELENTE
193	180	1547	Masculino	CHOFER	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CONEXIONES DOMICILIARIAS	UNID. LABORATORIO DE MEDIDORES	96,06	EXCELENTE
194	180	1632	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PUENGASÍ	96,48	EXCELENTE
195	180	1641	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PUENGASÍ	96,48	EXCELENTE
196	180	1652	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PALUGUILLO	93,98	MUY BUENO
197	180	1654	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PALUGUILLO	96,93	EXCELENTE
198	180	1657	Masculino	AUXILIAR	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA EL TROJE	96,93	EXCELENTE
199	90	1658	Masculino	TÉCNICO DE OPERACIÓN DE PLANTAS DE TRATAMIENTO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA EL PLACER	95,73	EXCELENTE
200	180	1660	Masculino	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE
201	180	1672	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA EL PLACER	96,48	EXCELENTE
202	90	1673	Masculino	TÉCNICO OPERADOR DE AGUA POTABLE	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. SISTEMA EL TROJE	96,93	EXCELENTE
203	90	1675	Masculino	TÉCNICO DE OPERACIÓN DE PLANTAS DE TRATAMIENTO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA BELLAVISTA	95,68	EXCELENTE
204	180	1680	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA BELLAVISTA	95,23	EXCELENTE

N°	TIPO EVALUACIÓN	CÓDIGO	GÉNERO	CARGO DE EMPLEADO	GERENCIA	ÁREA	DEPARTAMENTO	UNIDAD	RESULTADO TOTAL	VALORACIÓN CUALITATIVA
205	180	1681	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA BELLAVISTA	95,23	EXCELENTE
206	180	1682	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PUENGASÍ	96,48	EXCELENTE
207	180	1687	Masculino	INSPECTOR DE OBRA	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE CONSTRUCCIONES	DPTO FISCALIZACION	UNID. ZONA NORTE	96,93	EXCELENTE
208	180	1697	Masculino	INSPECTOR DE OBRA	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE CONSTRUCCIONES	DPTO FISCALIZACION	UNID. ZONA SUR	94,48	MUY BUENO
209	180	1787	Masculino	CHOFER	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. MANTENIMIENTO CAPTAC Y CONDOC	96,03	EXCELENTE
210	90	1788	Femenino	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA EL TROJE	96,93	EXCELENTE
211	360	1790	Masculino	FUNCIONARIO 1	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES		96,68	EXCELENTE
212	180	1792	Masculino	OPERADOR DE ESTACION DE BOMBEO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE
213	180	1794	Masculino	PEON	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE
214	180	1796	Masculino	CHOFER	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA SANEAMIENTO	DPTO ALCANTARILLADO	UNID. OPERAC. SUR ALCANTARILLADO	96,93	EXCELENTE
215	180	1797	Masculino	GUARDIAN OPERADOR	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE
216	180	1801	Masculino	CHOFER	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES		96,93	EXCELENTE
217	180	1802	Masculino	GUARDIAN OPERADOR	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE
218	180	1803	Masculino	OPERADOR DE ESTACION DE BOMBEO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE
219	180	1805	Masculino	OPERADOR DE ESTACION BOMB	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE
220	180	1812	Masculino	GUARDIAN	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE
221	180	1816	Masculino	INSPECTOR JEFE	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE
222	180	1817	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PALUGUILLO	96,93	EXCELENTE
223	360	1820	Masculino	FUNCIONARIO 6 (JEFE UNID)	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. SUR DE DISTRIBUCIÓN	95,33	EXCELENTE
224	90	1825	Masculino	INSPECTOR INTEGRAL	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CATASTRO Y FACTURACION	UNID. CONTROL DE CONSUMOS	96,93	EXCELENTE
225	180	1831	Masculino	CHOFER 1RA CAT	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE PREINVERSIONES	DPTO INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS		95,36	EXCELENTE
226	360	1832	Masculino	FUNCIONARIO 3	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO SERVICIOS GENERALES	UNID. MANTENIMIENTO Y SERVICIOS	96,78	EXCELENTE
227	180	1836	Masculino	SIFONERO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA SANEAMIENTO	DPTO ALCANTARILLADO	UNID. OPERAC. SUR ALCANTARILLADO	96,93	EXCELENTE
228	360	1838	Femenino	FUNCIONARIO 1	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO SERVICIOS GENERALES	UNID. EVENTOS A LA COMUNIDAD	96,93	EXCELENTE
229	180	1840	Femenino	TECNICO DE OPERACION	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA BELLAVISTA	95,23	EXCELENTE
230	180	1842	Masculino	CHOFER 1RA CAT	GERENCIA DE OPERACIONES		DPTO CONTROL DE LA CALIDAD DEL AGUA		96,93	EXCELENTE
231	180	1844	Masculino	OPERADOR TANQUES Y REDES	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROQ. NORTE DISTR.	96,93	EXCELENTE
232	180	1845	Femenino	OPERADOR DE ESTACION BOMB	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE
233	180	1847	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA BELLAVISTA	95,68	EXCELENTE
234	180	1849	Masculino	GUARDIAN	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE
235	180	1850	Masculino	OPERADOR DE ESTACION BOMB	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE

N°	TIPO EVALUACIÓN	CÓDIGO	GÉNERO	CARGO DE EMPLEADO	GERENCIA	ÁREA	DEPARTAMENTO	UNIDAD	RESULTADO TOTAL	VALORACIÓN CUALITATIVA
236	180	1851	Masculino	OPERADOR DE ESTACION BOMB	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE
237	180	1852	Masculino	OPERADOR DE ESTACION BOMB	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE
238	180	1853	Masculino	OPERADOR DE ESTACION BOMB	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE
239	90	1854	Masculino	OPERADOR DE TANQUE Y REDES	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROQ. SURORIEN. DISTR.	96,93	EXCELENTE
240	180	1855	Masculino	GUARDIAN	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES	93,31	MUY BUENO
241	90	1859	Femenino	PROFESIONAL EN EGRESOS	GERENCIA FINANCIERA		DPTO CONTABILIDAD	UNID. EGRESOS	96,93	EXCELENTE
242	360	1863	Masculino	FUNCIONARIO 7	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CONEXIONES DOMICILIARIAS	UNID. LABORATORIO DE MEDIDORES	96,78	EXCELENTE
243	360	1865	Masculino	FUNCIONARIO 4	GERENCIA DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN		DPTO DESARROLLO DE APLICACIONES		96,93	EXCELENTE
244	360	1866	Masculino	ANALISTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. NORTE DE DISTRIBUCIÓN	92,82	MUY BUENO
245	360	1868	Femenino	FUNCIONARIO 2 (SECRETARIA DE GERENCIA)	GERENCIA DE OPERACIONES				96,00	EXCELENTE
246	360	1875	Masculino	FUNCIONARIO 5 (JEFE UNID)	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. COBRANZAS	95,97	EXCELENTE
247	360	1876	Femenino	FUNCIONARIO 4	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE PREINVERSIONES	DPTO INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS	UNID. PRESUPUESTO NORMAS Y ESP. TECNICAS	96,93	EXCELENTE
248	360	1886	Masculino	FUNCIONARIO 3	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. MANTENIMIENTO CAPTAC Y CONDOC	96,93	EXCELENTE
249	360	1887	Masculino	FUNCIONARIO 6	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PALUGUILLO	96,63	EXCELENTE
250	180	1931	Masculino	OPERADOR MAQUINARIA EQUIPO PESADO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	92,26	MUY BUENO
251	180	1935	Masculino	CHOFER PROFESIONAL	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	96,93	EXCELENTE
252	180	1938	Masculino	CHOFER DE VEHICULO	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA				95,58	EXCELENTE
253	180	1941	Masculino	OPER.MAQUIN.EQUI.PESADO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA SANEAMIENTO	DPTO ALCANTARILLADO	UNID. OPERAC. CENTRO ALCANTARILLADO	95,51	MUY BUENO
254	180	1943	Masculino	AYUDANTE DE MAQUINARIA EQUIPO PESADO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION		95,26	EXCELENTE
255	90	1947	Masculino	SIFONERO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA SANEAMIENTO	DPTO ALCANTARILLADO	UNID. OPERAC. NORTE ALCANTARILLADO	94,93	MUY BUENO
256	180	1953	Masculino	CHOFER	GERENCIA COMERCIAL				90,11	MUY BUENO
257	180	1966	Masculino	CHOFER	GERENCIA DE OPERACIONES				96,18	EXCELENTE
258	180	1974	Femenino	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO SERVICIOS GENERALES	UNID. MANTENIMIENTO Y SERVICIOS	96,93	EXCELENTE
259	180	1980	Masculino	CHOFER	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA SANEAMIENTO	DPTO ALCANTARILLADO	UNID. OPERAC. NORTE ALCANTARILLADO	96,03	EXCELENTE
260	90	2028	Masculino	INSPECTOR	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA SANEAMIENTO	DPTO ALCANTARILLADO	UNID. OPERAC. SUR ALCANTARILLADO	96,93	EXCELENTE
261	360	2099	Masculino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE PREINVERSIONES	DPTO INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS	UNID. ESTUDIOS DE SANEAMIENTO	96,63	EXCELENTE
262	360	2161	Masculino	FUNCIONARIO 6 (JEFE UNID)	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE CONSTRUCCIONES	DPTO FISCALIZACION	UNID. ZONA SUR	96,93	EXCELENTE
263	360	2162	Masculino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA SANEAMIENTO	DPTO ALCANTARILLADO	UNID. OPERAC. NORTE ALCANTARILLADO	94,35	MUY BUENO
264	360	2177	Masculino	FUNCIONARIO 6 (JEFE UNID)	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE PREINVERSIONES	DPTO INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS	UNID. ESTUDIOS DE SANEAMIENTO	96,92	EXCELENTE
265	360	2180	Masculino	FUNCIONARIO 4	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE CONSTRUCCIONES	DPTO FISCALIZACION	UNID. ZONA CENTRO	96,63	EXCELENTE
266	360	2190	Femenino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE PREINVERSIONES	DPTO INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS	UNID. EXPROPIACIONES Y SERVIDUMBRES	96,93	EXCELENTE

N°	TIPO EVALUACIÓN	CÓDIGO	GÉNERO	CARGO DE EMPLEADO	GERENCIA	ÁREA	DEPARTAMENTO	UNIDAD	RESULTADO TOTAL	VALORACIÓN CUALITATIVA
267	90	2194	Masculino	GUARDIÁN	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE
268	360	2195	Femenino	FUNCIONARIO 6 (JEFE UNID)	GERENCIA DE OPERACIONES		DPTO PROGRAMACION OPERATIVA		96,56	EXCELENTE
269	360	2196	Masculino	SUBGERENTE PREINVERSIONES	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE CONSTRUCCIONES			95,14	EXCELENTE
270	360	2199	Masculino	FUNCIONARIO 4	GERENCIA DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN		DPTO INFRAESTRUCTURA Y SEG INFORMATICA		96,93	EXCELENTE
271	360	2205	Masculino	FUNCIONARIO 2	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CATASTRO Y FACTURACION	UNID. LECTURAS Y FACTURACION	96,93	EXCELENTE
272	360	2206	Masculino	FUNCIONARIO 7 JEFE DPTO	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE PREINVERSIONES	DPTO CONTRATACIONES TECNICAS		96,18	EXCELENTE
273	180	2212	Masculino	PEON	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES	94,01	MUY BUENO
274	180	2215	Masculino	TECNICO HIDROMETEOROLOGIA	GERENCIA DEL AMBIENTE		DPTO GESTION DE RECURSOS HIDRICOS	UNID HIDROLOGÍA	95,93	EXCELENTE
275	180	2216	Masculino	TECNICO SECTORIZACION REDES AGUA POTABLE	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. PERDIDAS FISICAS	94,93	MUY BUENO
276	360	2221	Femenino	ASISTENTE 2	GERENCIA DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN		DPTO ARQUITECTURA Y PROYECTOS		96,78	EXCELENTE
277	360	2222	Masculino	ESPECIALISTA	GERENCIA DE OPERACIONES		DPTO CONTROL DE LA CALIDAD DEL AGUA		91,43	MUY BUENO
278	360	2223	Femenino	FUNCIONARIO 7 (JEFE DPTO)	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION		95,81	EXCELENTE
279	360	2229	Femenino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS		96,58	EXCELENTE
280	360	2232	Femenino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA JURIDICA		DPTO LEGALIZACION RECUR HIDRI E INMUEBLE		96,56	EXCELENTE
281	360	2233	Femenino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA DEL AMBIENTE		DPTO GESTION AMBIENTAL EMPRESARIAL	UNID. RELACIONES COMUNITARIAS	96,93	EXCELENTE
282	180	2260	Masculino	INSPECTOR DE ALCANTARILLADOS	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA SANEAMIENTO	DPTO ALCANTARILLADO	UNID. OPERAC. SUR ALCANTARILLADO	96,93	EXCELENTE
283	180	2278	Masculino	SUPERVISOR CONSTRUCCION CIVIL	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA SANEAMIENTO	DPTO ALCANTARILLADO		93,38	MUY BUENO
284	360	2289	Masculino	ESPECIALISTA	GERENCIA COMERCIAL		DPTO. SERVICIO AL CLIENTE	UNID. RECLAMOS	95,53	EXCELENTE
285	360	2291	Masculino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE PREINVERSIONES	DPTO INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS	UNID. ESTUDIOS DE AGUA POTABLE	96,93	EXCELENTE
286	360	2294	Femenino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN		DPTO INFRAESTRUCTURA Y SEG INFORMATICA		96,93	EXCELENTE
287	360	2296	Femenino	FUNCIONARIO 5 (JEFE UNID)	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,78	EXCELENTE
288	360	2297	Femenino	FUNCIONARIO 5 (JEFE UNID)	GERENCIA COMERCIAL		DPTO. SERVICIO AL CLIENTE	UNID. ATENC. AL CLIENTE Y CTROL. SERVIC	96,93	EXCELENTE
289	360	2301	Femenino	ASISTENTE 2	GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO				96,83	EXCELENTE
290	360	2316	Femenino	FUNCIONARIO 4	GERENCIA DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN		DPTO SOSTENIB PLATAFORMA EMPRES ERP/ISU		96,93	EXCELENTE
291	180	2318	Masculino	OPERADOR MAQUINARIA EQUIPO PESADO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE
292	180	2319	Masculino	OPERADOR MAQUINARIA EQUIPO PESADO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,93	EXCELENTE
293	180	2322	Masculino	CHOFER VEHICULO PESADO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. MANTEN. ELECTROMECAÁNICO DISTR	95,11	EXCELENTE
294	360	2332	Masculino	FUNCIONARIO 4	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO SERVICIOS GENERALES	UNID. TRANSPORTES	96,63	EXCELENTE
295	90	2334	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
296	360	2340	Femenino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA DE OPERACIONES		DPTO PROGRAMACION OPERATIVA		96,18	EXCELENTE
297	360	2342	Masculino	FUNCIONARIO 7 (JEFE DPTO)	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA SANEAMIENTO	DPTO ALCANTARILLADO		94,98	MUY BUENO

N°	TIPO EVALUACIÓN	CÓDIGO	GÉNERO	CARGO DE EMPLEADO	GERENCIA	ÁREA	DEPARTAMENTO	UNIDAD	RESULTADO TOTAL	VALORACIÓN CUALITATIVA
298	180	2347	Masculino	OPERADOR DE PLANTA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PUENGASÍ	96,48	EXCELENTE
299	360	2348	Femenino	FUNCIONARIO 7 (JEFE DPTO)	GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO		DPTO SEGURIDAD DE INFORMACIÓN		96,91	EXCELENTE
300	360	2350	Masculino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN		DPTO SIST DE INFORM GEOGRAFICA Y SCADA		96,93	EXCELENTE
1	360	13198	Femenino	ESPECIALISTA CO	GERENCIA DE TALENTO HUMANO		DPTO NOMINA Y REMUNERACIONES		96,93	EXCELENTE
2	360	13206	Femenino	FUNCIONARIO 4 CO	GERENCIA JURIDICA		DPTO CONTRATACION PUBLICA		96,68	EXCELENTE
3	360	13212	Masculino	ASISTENTE 2	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE PREINVERSIONES	DPTO INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS		95,43	EXCELENTE
4	360	13222	Femenino	EJECUTIVO 1	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION		94,93	MUY BUENO
5	90	13233	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
6	360	13234	Masculino	GERENTE JURIDICO	GERENCIA JURIDICA				92,81	MUY BUENO
7	90	13235	Femenino	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA				95,03	EXCELENTE
8	360	13241	Femenino	GERENTE COMERCIAL	GERENCIA COMERCIAL				87,38	MUY BUENO
9	90	13242	Femenino	DIRECTOR DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y TRANSPARENCIA	GERENCIA GENERAL	DIRECCIÓN DE COMUN. SOCIAL Y TRANSP.	DIRECCIÓN DE COMUN. SOCIAL Y TRANSP.		85,66	MUY BUENO
10	360	13243	Masculino	COORDINADOR	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA				96,93	EXCELENTE
11	360	13244	Masculino	GERENTE GENERAL	GERENCIA GENERAL	GERENCIA GENERAL	GERENCIA GENERAL		92,03	MUY BUENO
12	360	13253	Masculino	SECRETARIA GENERAL	GERENCIA GENERAL	SECRETARIA GENERAL	SECRETARIA GENERAL		95,63	EXCELENTE
13	360	13256	Masculino	FUNCIONARIO 4	GERENCIA JURIDICA		DPTO CONTRATACION PUBLICA		96,53	EXCELENTE
14	360	13257	Masculino	COORDINADOR DE GERENCIA FINANCIERA	GERENCIA FINANCIERA				96,36	EXCELENTE
15	90	13258	Masculino	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA				96,03	EXCELENTE
16	90	13259	Femenino	GERENTE DE AMBIENTE, SEGURIDAD Y RESPONSABILIDAD	GERENCIA DEL AMBIENTE				93,03	MUY BUENO
17	360	13264	Femenino	FUNCIONARIO 4	GERENCIA DEL AMBIENTE		DPTO GESTION DE RECURSOS HIDRICOS	UNID MANEJO DE CUENCAS Y LIMNOLOGÍA	96,68	EXCELENTE
18	360	13265	Masculino	FUNCIONARIO 3	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE CONSTRUCCIONES	DPTO FISCALIZACION	UNID. ZONA SUR	96,26	EXCELENTE
19	360	13266	Masculino	FUNCIONARIO 6 (JEFE UNID)	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE PREINVERSIONES	DPTO INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS	UNID. EXPROPIACIONES Y SERVIDUMBRES	96,13	EXCELENTE
20	360	13269	Masculino	FUNCIONARIO 2	GERENCIA GENERAL	DIRECCIÓN DE COMUN. SOCIAL Y TRANSP.	DIRECCIÓN DE COMUN. SOCIAL Y TRANSP.		96,03	EXCELENTE
21	360	13270	Masculino	FUNCIONARIO 5 (JEFE UNID)	GERENCIA FINANCIERA		DPTO CONTABILIDAD	UNID. EGRESOS	96,93	EXCELENTE
22	360	13271	Masculino	FUNCIONARIO 7 (JEFE DPTO)	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS		91,35	MUY BUENO
23	360	13276	Masculino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE PREINVERSIONES	DPTO INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS	UNID. ESTUDIOS DE SANEAMIENTO	95,78	EXCELENTE
24	360	13279	Masculino	PROFESIONAL 2	GERENCIA DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN		DPTO INFRAESTRUCTURA Y SEG INFORMATICA		96,93	EXCELENTE
25	360	13280	Masculino	FUNCIONARIO 4	GERENCIA DEL AMBIENTE		DPTO GESTION DE RECURSOS HIDRICOS	UNID HIDROLOGÍA	95,93	EXCELENTE
26	90	13283	Femenino	PROFESIONAL DE GESTIÓN DEL DESARROLLO	GERENCIA DE TALENTO HUMANO		DPTO DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO		93,53	MUY BUENO
27	360	13284	Masculino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN		DPTO DESARROLLO DE APLICACIONES		95,63	EXCELENTE
28	360	13285	Masculino	GERENTE DE TECNOLOGIA DE INFORMACION	GERENCIA DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN				88,73	MUY BUENO
29	360	13287	Masculino	FUNCIONARIO 4	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PALUGUILLO	96,78	EXCELENTE
30	180	13288	Masculino	OPERADOR TANQUES Y REDES	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROQ. ORIEN. DISTR.	93,00	MUY BUENO

N°	TIPO EVALUACIÓN	CÓDIGO	GÉNERO	CARGO DE EMPLEADO	GERENCIA	ÁREA	DEPARTAMENTO	UNIDAD	RESULTADO TOTAL	VALORACIÓN CUALITATIVA
31	360	13290	Femenino	ASISTENTE 1	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA SANEAMIENTO	DPTO TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES	UNID. OPERACIONES TRATA AGUAS RESID	96,58	EXCELENTE
32	90	13291	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
33	90	13292	Femenino	GERENTE DE AMBIENTE, SEGURIDAD Y RESPONSABILIDAD	GERENCIA DEL AMBIENTE				94,61	MUY BUENO
34	90	13293	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
35	90	13294	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
36	90	13295	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
37	90	13296	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
38	90	13297	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
39	90	13298	Masculino	INSPECTOR	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROQ. NORTE DISTR.	96,93	EXCELENTE
40	90	13299	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
41	90	13300	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
42	360	13301	Femenino	ESPECIALISTA	GERENCIA DE TALENTO HUMANO		DPTO NOMINA Y REMUNERACIONES		96,68	EXCELENTE
43	180	13302	Masculino	PEON	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. MANTEN. ELECTROMECAÁNICO DISTR	94,33	MUY BUENO
44	90	13303	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
45	90	13304	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
46	90	13305	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
47	90	13308	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
48	90	13310	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
49	90	13311	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
50	180	13312	Masculino	TECNICO DE MANTENIMIENTO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. MANTEN. ELECTROMECAÁNICO DISTR	96,73	EXCELENTE
51	90	13313	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
52	90	13314	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
53	360	13315	Masculino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO SERVICIOS GENERALES		96,93	EXCELENTE
54	180	13316	Masculino	AUXILIAR	GERENCIA DEL AMBIENTE		DPTO GESTION DE RECURSOS HIDRICOS	UNID HIDROLOGÍA	96,60	EXCELENTE
55	360	13317	Masculino	ESPECIALISTA	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO ABASTECIMIENTOS	UNID. BODEGA	96,73	EXCELENTE
56	180	13318	Masculino	OPERADOR TANQUES Y REDES	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	96,93	EXCELENTE
57	90	13319	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
58	360	13320	Femenino	ASISTENTE 2	GERENCIA DEL AMBIENTE		DPTO GESTION AMBIENTAL EMPRESARIAL	UNID. RELACIONES COMUNITARIAS	95,58	EXCELENTE
59	90	13321	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE

N°	TIPO EVALUACIÓN	CÓDIGO	GÉNERO	CARGO DE EMPLEADO	GERENCIA	ÁREA	DEPARTAMENTO	UNIDAD	RESULTADO TOTAL	VALORACIÓN CUALITATIVA
60	180	13322	Masculino	PEON	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES	93,38	MUY BUENO
61	90	13323	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
62	180	13325	Masculino	OPERADOR DE FUENTES DE CONDUCCION	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PITA CONDOC. ORIENTALES	96,33	EXCELENTE
63	90	13329	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
64	90	13330	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
65	360	13331	Femenino	ANALISTA	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE PREINVERSIONES	DPTO CONTRATACIONES TECNICAS		96,93	EXCELENTE
66	360	13332	Masculino	ANALISTA	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE PREINVERSIONES	DPTO CONTRATACIONES TECNICAS		96,93	EXCELENTE
67	360	13333	Femenino	FUNCIONARIO 1	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
68	360	13334	Masculino	ANALISTA	GERENCIA JURIDICA		DPTO PROCESOS LEGALES ADMINISTRATIVOS		96,93	EXCELENTE
69	360	13337	Femenino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA JURIDICA		DPTO PROCESOS JUDICIALES		96,93	EXCELENTE
70	360	13339	Masculino	FUNCIONARIO 3	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE PREINVERSIONES	DPTO INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS	UNID. ESTUDIOS DE SANEAMIENTO	95,41	EXCELENTE
71	360	13340	Masculino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE PREINVERSIONES	DPTO INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS	UNID. ESTUDIOS DE SANEAMIENTO	95,26	EXCELENTE
72	360	13341	Masculino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE PREINVERSIONES	DPTO INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS	UNID. ESTUDIOS DE AGUA POTABLE	96,93	EXCELENTE
73	360	13342	Masculino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE PREINVERSIONES	DPTO INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS	UNID. ESTUDIOS DE AGUA POTABLE	96,93	EXCELENTE
74	360	13343	Masculino	AUDITOR	GERENCIA GENERAL	AUDITORÍA	AUDITORÍA		95,93	EXCELENTE
75	360	13344	Masculino	FUNCIONARIO 3	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE PREINVERSIONES	DPTO INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS	UNID. EXPROPIACIONES Y SERVIDUMBRES	95,30	EXCELENTE
76	360	13345	Masculino	FUNCIONARIO 1	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO ADMINISTRACION DE BIENES	UNID. SEGUROS	96,93	EXCELENTE
77	360	13346	Femenino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA FINANCIERA		DPTO ANALISIS Y PROGRAMACION FINANCIERA		96,93	EXCELENTE
78	90	13358	Femenino	PROFESIONAL PROCESO GOBERNANTE GPC	GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO		DPTO PROCESOS Y CALIDAD		83,84	REGULAR
79	360	13359	Masculino	FUNCIONARIO 2 CO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CONEXIONES DOMICILIARIAS		95,13	EXCELENTE
80	360	13363	Masculino	FUNCIONARIO 4 CO	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO ABASTECIMIENTOS		96,93	EXCELENTE
81	360	13382	Femenino	FUNCIONARIO 5 (JEFE UNID)	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO ABASTECIMIENTOS		96,93	EXCELENTE
82	360	13393	Masculino	ANALISTA CO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. MANT ELECTROMECANICO DE PRODUCC	96,03	EXCELENTE
83	360	13394	Femenino	ANALISTA CO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION	UNID. MANT ELECTROMECANICO DE PRODUCC	95,78	EXCELENTE
84	360	13395	Femenino	ANALISTA CO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO PRODUCCION		96,58	EXCELENTE
85	360	13398	Masculino	FUNCIONARIO 3 CO	GERENCIA DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN		DPTO ARQUITECTURA Y PROYECTOS		96,93	EXCELENTE
86	90	13401	Masculino	PLOMERO A DESTAJO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. CONTROL DE CARTERA	96,93	EXCELENTE
87	360	13405	Masculino	FUNCIONARIO 5	GERENCIA DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN		DPTO DESARROLLO DE APLICACIONES		95,78	EXCELENTE
88	360	13409	Masculino	GERENTE TECNICO DE INFRAESTRUCTURA	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA				85,60	MUY BUENO
89	360	13413	Masculino	ESPECIALISTA CO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PAPALLACTA INTEGRADO	96,68	EXCELENTE

N°	TIPO EVALUACIÓN	CÓDIGO	GÉNERO	CARGO DE EMPLEADO	GERENCIA	ÁREA	DEPARTAMENTO	UNIDAD	RESULTADO TOTAL	VALORACIÓN CUALITATIVA
90	360	13414	Masculino	FUNCIONARIO 7 (JEFE DPTO)	GERENCIA FINANCIERA		DPTO ANALISIS Y PROGRAMACION FINANCIERA		96,71	EXCELENTE
91	360	13421	Femenino	ESPECIALISTA CO	GERENCIA JURIDICA		DPTO CONTRATACION PUBLICA		96,56	EXCELENTE
92	360	13422	Femenino	OFICINISTA 2 CO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO. SERVICIO AL CLIENTE	UNID. ATENC. AL CLIENTE Y CTROL. SERVIC	94,67	MUY BUENO
93	360	13423	Masculino	OFICINISTA 2 CO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO. SERVICIO AL CLIENTE	UNID. ATENC. AL CLIENTE Y CTROL. SERVIC	94,06	MUY BUENO
94	360	13424	Masculino	FUNCIONARIO 6 (JEFE UNID)	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. MANTENIMIENTO CAPTAC Y CONDOC	96,67	EXCELENTE
95	90	13425	Masculino	TÉCNICO OPERADOR DE EQUIPO CAMINERO Y/O MAQUINARIA PESADA	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROQ. NORTE DISTR.	96,93	EXCELENTE
96	360	13426	Femenino	OFICINISTA 1 CO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO. SERVICIO AL CLIENTE	UNID. RECAUDACION	96,93	EXCELENTE
97	360	13427	Masculino	FUNCIONARIO 5 CO	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO ABASTECIMIENTOS		96,93	EXCELENTE
98	360	13428	Masculino	SUBGERENTE DE SANEAMIENTO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA SANEAMIENTO			96,93	EXCELENTE
99	360	13429	Femenino	FUNCIONARIO 5 CO	GERENCIA JURIDICA		DPTO CONTRATACION PUBLICA		96,60	EXCELENTE
100	360	13430	Masculino	FUNCIONARIO 4	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE CONSTRUCCIONES		UNID. EJECUTORA CHALPI	96,93	EXCELENTE
101	360	13432	Femenino	FUNCIONARIO 3 CO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. COBRANZAS	96,93	EXCELENTE
102	360	13439	Femenino	OFICINISTA 2 CO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO. SERVICIO AL CLIENTE	UNID. ATENC. AL CLIENTE Y CTROL. SERVIC	93,67	MUY BUENO
103	360	13440	Femenino	OFICINISTA 1 CO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO. SERVICIO AL CLIENTE	UNID. RECAUDACION	96,93	EXCELENTE
104	360	13441	Masculino	FUNCIONARIO 7 (JEFE DPTO)	GERENCIA DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN		DPTO INFRAESTRUCTURA Y SEG INFORMATICA		88,31	MUY BUENO
105	180	13442	Masculino	CONSERJE	GERENCIA JURIDICA				96,06	EXCELENTE
106	360	13444	Femenino	FUNCIONARIO 1 CO	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE CONSTRUCCIONES	DPTO FISCALIZACION	UNID. CONTROL DE CALIDAD EN MATERIALES	95,68	EXCELENTE
107	360	13445	Femenino	FUNCIONARIO 2 CO	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE CONSTRUCCIONES	DPTO FISCALIZACION	UNID. CONTROL DE CALIDAD EN MATERIALES	95,68	EXCELENTE
108	360	13449	Femenino	ESPECIALISTA CO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CATASTRO Y FACTURACION	UNID. CONTROL DE CONSUMOS	96,31	EXCELENTE
109	360	13450	Femenino	ESPECIALISTA CO	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CATASTRO Y FACTURACION	UNID. CONTROL DE CONSUMOS	96,31	EXCELENTE
110	360	13451	Masculino	SUBGERENTE DE CONSTRUCCIONES	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	SUBGERENCIA DE CONSTRUCCIONES			96,42	EXCELENTE
111	360	13452	Femenino	ESPECIALISTA CO	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA		DPTO SERVICIOS GENERALES	UNID. TRANSPORTES	96,93	EXCELENTE
112	360	13454	Masculino	FUNCIONARIO 3 CO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA AGUA POTABLE	DPTO DISTRIBUCION		93,43	MUY BUENO
113	360	13455	Masculino	FUNCIONARIO 3 CO	GERENCIA DE OPERACIONES	SUBGERENCIA SANEAMIENTO	DPTO ALCANTARILLADO		93,26	MUY BUENO
114	360	13456	Masculino	SUBGERENTE COMERCIAL	GERENCIA COMERCIAL	SUBGERENCIA COMERCIAL			92,06	MUY BUENO
115	90	13458	Masculino	JEFE DE DEPARTAMENTO DE GESTIÒN DE CONEXIONES DOMICILIARIAS	GERENCIA COMERCIAL		DPTO CONEXIONES DOMICILIARIAS		94,03	MUY BUENO
116	90	13461	Masculino	PROFESIONAL ESPECIALISTA EN CONTABILIDAD	GERENCIA FINANCIERA		DPTO CONTABILIDAD	UNID. CONTROL Y ANALISIS CONTABLE	92,65	MUY BUENO
117	360	13462	Masculino	GERENTE DE AMBIENTE	GERENCIA DEL AMBIENTE				92,73	MUY BUENO
118	360	13465	Femenino	ANALISTA CO	GERENCIA FINANCIERA				96,33	EXCELENTE
119	90	1004084	Femenino	Coordinador/a General	GERENCIA GENERAL	UNID COORD PROG AGUA POTA Y ALCANT QUITO	UNID COORD PROG AGUA POTA Y ALCANT QUITO	UNID COORD PROG AGUA POTA Y ALCANT QUITO	75,03	REGULAR

APÉNDICE B

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS							
COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	DESCRIPCIÓN A	INDICADORES CONDUCTUALES DESCRIPCIÓN A	DESCRIPCIÓN B	INDICADORES CONDUCTUALES DESCRIPCIÓN B	DESCRIPCIÓN C	INDICADORES CONDUCTUALES DESCRIPCIÓN C
APRENDIZAJE ACTIVO	Capacidad para comprender e identificar las aplicaciones y consecuencias de información y/o material nuevo	Comprende a cabalidad la aplicación e implicación de la nueva información	• Comparte los aprendizajes generados por la información y/o material nuevo que ha recibido. • Determina concretamente la aplicabilidad y consecuencias relacionadas a la nueva información. • Diseña o utiliza varios métodos orientados a facilitar el aprendizaje	Establece las posibles aplicaciones e implicaciones relacionadas a la información nueva que recibe o administra	• Modifica su conducta y actitudes como resultado del aprendizaje. • Analiza la aplicabilidad y consecuencias de la información nueva	Comprende e interpreta adecuadamente la información nueva	• Demuestra adquisición de nuevos conocimientos y destrezas. • Aprende de su trabajo y experiencia
AUTOCONFIANZA	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones	Implica ofrecerse para situaciones o proyectos extremadamente desafiantes, que le suponen un riesgo laboral importante (perder credibilidad e imagen profesional sino se consigue llegar a la meta)	• Busca retos o desafíos y disfruta al ejecutarlos. • Se ofrece para proyectos desafiantes	Implica el valorar favorablemente sus capacidades en comparación con otros basado en hechos. Involucra el expresar explícitamente confianza en su propio juicio	• Valora sus capacidades favorablemente en comparación con otros. • Explícitamente manifiesta su confianza en su propio juicio	Implica el que una vez que ha recibido los lineamientos de trabajo, lo haga sin requerir supervisión	• Muestra seguridad ante los demás. • Trabaja sin requerir supervisión constante
AUTOCONTROL	Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés	Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien, respondiendo constructivamente a pesar del estrés	• Planifica acciones que le permiten controlar el estrés o presión. • Evita las manifestación de emociones fuertes	Aunque sienta emociones fuertes tales como enfado, frustración extrema o estrés elevado, las controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que pretenden provocar su enfado y continúa su actividad o conversación	• Responde ante los problemas manteniendo la calma • Ignora las acciones que pretende provocar su enfado	Piensa antes de actuar, controla sus impulsos y emociones fuertes tales como enfado, frustración, estrés, etc	• Controla sus emociones en situaciones de estrés o presión. • Piensa antes de actuar
BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto	Implementa sistemas o prácticas personalizadas, que permiten recoger información	• Diseña sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual. • Controla el funcionamiento de los sistemas de recolección de información	Realiza un trabajo sistemático en un determinado período para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles	• Investiga hasta obtener la información necesaria para realizar su trabajo. • Utiliza varias fuentes para verificar la veracidad de la información que maneja	Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que estén o no están involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas	• Utiliza la información que está a su alcance o consulta las fuentes de información disponibles. • Aborda a personas para el esclarecimiento de una situación o problema cuando la información que maneja no le es suficiente
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Escuchar los diferentes puntos de vista e ideas y transmitir de forma clara, transparente, veraz y oportuna de manera verbal o escrita las ideas, prioridades y planes verificando su recepción	Identifica, diseña e implementa medios y/o formas de comunicación para transmitir efectivamente cuestiones de su gestión, para persuadir o asesorar a otros sobre una idea o propuesta, escuchando diferentes puntos de vista e ideas	• Identifica, diseña e implementa medios y/o formas de comunicación • Comunica clara, convincente y oportunamente las ideas, prioridades y planes de acción • Persuade a otros sobre una idea o propuesta • Escucha con apertura diferentes puntos de vista e ideas. • Demuestra capacidad de síntesis al comunicarse	Escucha de forma efectiva e implementa canales de comunicación para transmitir aspectos de la gestión institucional a usuarios internos y/o externos y verifica la recepción	• Escucha con apertura diferentes puntos de vista e ideas. • Define la forma de la comunicación para transmitir aspectos de la gestión institucional • Verifica la recepción de lo que ha transmitido	Comunica activamente cuestiones de su gestión de manera informativa	• Transmite clara y oportunamente de forma verbal y escrita las ideas, prioridades y planes de acción. • Mantiene informado a sus usuarios internos y/o externos sobre los resultados de su gestión
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas	Toma la iniciativa para mejorar y fortalecer sus relaciones personales con compañeros o personas fuera del ámbito de la organización, con una finalidad profesional que beneficie a la organización	• Amplia su red de contactos sociales relevantes para el trabajo. • Implementa estrategias para fortalecer contactos sociales claves para el logro de objetivos	Establece sólidas y duraderas relaciones con personas que le apoyan o le ayudan a alcanzar un objetivo determinado.	• Establece activamente una red de contactos personales, claves para su trabajo. • Fomenta contactos con personal fuera de la Institución que pueda resultar clave para la ejecución de su función o logro de objetivos	Mantiene buenas relaciones con personal con el que sus funciones involucra tenga contacto	• Genera un ambiente favorable para relaciones laborales duraderas. • Trata a las personas con respeto y cordialidad en las relaciones laborales que mantiene
EVALUACIÓN DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES	Implica identificar los eventos y sistemas que deben sufrir cambios a nivel organizacional	Requiere identificar los cambios requeridos por una organización, sopesando el impacto que estas tendrán en los indicadores de gestión institucionales. Implica realizar análisis de toda la estructura y ámbitos internos y externos de gestión de una organización	• Sus acciones son basadas en análisis de la realidad interna y externa de la organización. • Analiza los indicadores de rendimiento de la organización antes, durante y después de un proyecto, actividad o cambio implementado	Implica determinar las acciones a ejecutar en un sistema organizacional, en función de los posibles cambios a los que deberá someterse la organización. Implica realizar análisis de las características de los sistemas o áreas de gestión o departamentos	• Aplica los cambios a los que debe someterse un área o departamento, identificando los impactos positivos y negativos que implican los cambios a los que debe someterse un área o departamento	Requiere determinar las acciones necesarias a ejecutar cuando han ocurrido cambios en el entorno. Implica realizar análisis de las características de los sistemas o grupos de trabajo con los que se relaciona	• Aplica acciones alineadas a los cambios gestionados por la organización. • Determina las implicaciones que tendrán los cambios a nivel de sistemas o grupos de trabajo
EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	Determinar y evaluar las acciones y estrategias adecuadas para la solución de problemas	Observa y evalúa, cuantitativa y cualitativamente, los resultados logrados en anteriores soluciones de problemas para determinar las mejores estrategias a aplicar	• Sugiere modificaciones pertinentes a la ejecución de un proceso, proyecto o trabajo. • Monitorea el impacto y efectividad de una solución implantada	Genera varias alternativas para solucionar problemas y determina su probable éxito en relación a las demandas de una situación	• Demuestra criterio para escoger las mejores opciones o alternativas de acuerdo a la situación. • Considera varias alternativas previo a emprender una acción	Identifica la causa de los problemas, determina alternativas para solucionar problemas	• Genera alternativas innovadoras para la solución de problemas. • Propone nuevas maneras de considerar una situación o problema
FLEXIBILIDAD	Capacidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista diferentes, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera	Adecua su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios permanentes o temporales en su Unidad o proceso para adaptarse a las necesidades de una situación específica	• Adecua las actividades de su actividades en base a la situación. • Realiza cambios en los procesos para adaptarse a una situación específica	Es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la institución o de su Unidad, dependiendo de cada situación	• Decide qué hacer basándose en la situación. • Actúa para adaptarse a la situación o a la persona	Está dispuesto cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás	• Acepta la necesidad de ser flexible. • Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. • Comprende los puntos de vista de los demás
INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA	Investigar, proponer e implementar oportunidades para cambiar, optimizar y desarrollar los procesos orientados al servicio del usuario interno y/o externo	Los resultados y soluciones que genera el puesto demandan de innovación y creatividad que ni la propia Institución, ni otros habían propuesto e implementado antes	• Propone nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo y solucionar problemas. • Dirige la implementación de procesos para mejorar los procesos orientados al servicio al usuario interno y/o externo	Requiere introducir con frecuencia cambios en la manera de trabajar para mejorar los resultados en base a experiencias de trabajo pasadas	• Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas. • Aporta con ideas / propuestas útiles para mejorar el trabajo	Introduce cambios en la manera de trabajar para solucionar problemas. Recomienda respuestas estándar en base a mejores prácticas que conoce y/o a las que tiene acceso	• Participa activamente en la implementación de mejoras. • Investiga sobre las mejores prácticas que se pueden aplicar para optimizar los procesos a su cargo
INSPECCIÓN DE PRODUCTOS	Evaluar, comparar, analizar y determinar la calidad de materiales, suministros e insumos requeridos para la ejecución de procesos de la cadena de valor, con criterios técnicos y científicos	Ejecuta análisis y pruebas de alta complejidad técnica y científica a los materiales, suministros e insumos requeridos para la ejecución de procesos	• Ejecuta análisis de alta complejidad con los equipos e instalaciones adecuadas. • Coordina la aplicación de correcciones a los materiales, suministros y/o productos requeridos para la ejecución de procesos	Analiza la calidad de productos y/o suministros requeridos para la ejecución de procesos	• Identifica los materiales y equipos que pueden ser ajustados a los requerimientos establecidos por los procesos institucionales	Implica identificar y comparar las fichas técnicas y cantidades de los productos o insumos a utilizarse en una actividad versus los requerimientos establecidos en los procedimientos	• Revisa las cantidades y características de los materiales y productos con las herramientas adecuadas
LIDERAZGO	Influir en otros, con base en valores, para orientar su accionar al logro de objetivos	Inspira con su ejemplo brindando valores de acción a nivel de toda la organización. Realiza esfuerzos para que su equipo se sienta comprometido e identificado con la visión y los objetivos del grupo logrando lealtad y confianza de su equipo	• Transmite ilusión y compromiso con el proyecto o la visión del grupo. • Inspira con su ejemplo para que lo sigan	Genera compromiso, colaboración y entusiasmo por alcanzar los objetivos. Promueve el desarrollo de sus colaboradores asegurando que se cubran sus necesidades	• Genera compromiso, colaboración y entusiasmo para alcanzar los objetivos. • Asegura que las necesidades del equipo estén atendidas	Difunde a sus colaboradores los objetivos, las funciones de cada uno y da instrucciones claras y concretas para el logro de objetivos. Reconoce el buen desempeño de sus colaboradores	• Proporciona guías / instrucciones para orientar el trabajo de los demás. • Promueve la eficacia y eficiencia del equipo
MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	Es la capacidad de seleccionar, instalar, comprobar, operar y controlar equipos, herramientas, maquinaria y programas de acuerdo a las especificaciones técnicas establecidas	Opera y controla el funcionamiento de herramientas, equipos, maquinaria y programas, a través del monitoreo de medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores	• Monitorea la operación de herramientas, equipos, maquinaria y programas observando sus indicadores de rendimiento. • Compara los rendimientos de los indicadores con las características técnicas de las herramientas, equipos, maquinaria y programas	Instala y comprueba el correcto estado y funcionalidad de herramientas, equipos, maquinaria y programas, a través de la ejecución de pruebas de funcionamiento	• Instala las herramientas, equipos, maquinaria y programas de acuerdo a las especificaciones técnicas. • Demuestra habilidad en la instalación de herramientas, equipos, maquinaria y programas. • Verifica que las herramientas, equipos, maquinaria y programas operen de manera apropiada. • Conduce con efectividad pruebas y/o ensayos para evaluar el correcto funcionamiento de herramientas, equipos, maquinaria y programas	Implica determinar el tipo de herramientas, equipos, maquinaria y programas necesarios para realizar un determinado trabajo	• Detecta con precisión los requerimientos en materia de equipos, herramientas y sistemas. • Escoge con criterio técnico las herramientas, equipos, maquinaria y programas que se requieren para la ejecución de una actividad y/o proyecto

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	DESCRIPCIÓN A	INDICADORES CONDUCTUALES DESCRIPCIÓN A	DESCRIPCIÓN B	INDICADORES CONDUCTUALES DESCRIPCIÓN B	DESCRIPCIÓN C	INDICADORES CONDUCTUALES DESCRIPCIÓN C
MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	Es la capacidad de dirigir personal mientras trabaja y brindar retroalimentación para garantizar el desempeño adecuado	Implica realizar procesos de retroalimentación al personal para así dar a conocer como se está ejecutando el trabajo en relación a los estándares a cumplir, con la finalidad de favorecer al desarrollo y cumplir los objetivos establecidos	- Analiza el ajuste del desempeño de otros con respecto a los resultados esperados. - Brinda retroalimentación oportuna y pertinente. - Los comentarios son emitidos con asertividad y están orientados a cumplir los objetivos establecidos	Requiere utilizar diversos medios para generar retroalimentación efectiva; utiliza varias herramientas didácticas para explicar cómo ejecutar una determinada actividad o tarea	- Sus explicaciones son impartidas con el apoyo de varios instrumentos didácticos. - Dedica el tiempo apropiado para dar una explicación de cómo realizar el trabajo	Implica dar información y guías detalladas sobre como ejecutar una actividad o procedimiento	- Las instrucciones que brinda son claras y comprendidas por el resto. - Emite sugerencias orientadas a mejorar la ejecución de determinadas actividades y procedimientos
NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS	Capacidad para reconciliar varios puntos de vista, persuadiendo a los implicados con la finalidad de lograr acuerdos beneficiosos para todas las partes involucradas	Identifica y aplica estrategias que permitan obtener consensos para fortalecer acuerdos y minimizar diferencias sostenidas a largo plazo. Valora el impacto de los acuerdos para las partes involucradas	- Logra acuerdos sostenidos en el tiempo - Realiza análisis estructurados para determinar el impacto que el acuerdo tendrá para las partes involucradas	Logra persuadir a las partes involucradas de los beneficios de llegar acuerdos	- Transmite con eficacia los beneficios que tendrá el acuerdo. - Persuade eficazmente a los demás	Concilia puntos de vista en beneficio para las partes involucradas	- Cuando negocia, encuentra consensos mutuamente aceptables. - Comprende las necesidades planteadas por las partes involucradas en una negociación
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Es la actitud dirigida a cumplir de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas bajo criterios de legalidad y oportunidad	Implica fijarse metas u objetivos ambiciosos que demandan alto esfuerzo personal pues son muy difíciles de lograr y los alcanza a través de riesgos calculados. Demuestra la consecución exitosa de resultados en términos numéricos comparando su gestión actual con otras pasadas, propias o de otras personas	- Se fija metas u objetivos ambiciosos - Toma riesgos calculados - Alcanza metas difíciles de lograr - Visibiliza sus resultados contrastándolos con los de otros	Establece metas u objetivos, los prioriza y los cumple. Compromete recursos importantes para la consecución de las metas. Comprueba la consecución de objetivos frente a su gestión actual y pasada	- Establece metas u objetivos y los prioriza - Cumple los objetivos establecidos - Moviliza recursos significativos, tales como tiempo, personas y/o inversiones - Visibiliza el logro de sus objetivos mostrando la mejora frente a sí mismo	Comprueba el logro de sus resultados frente a estándares fijados por la Institución. Emplea nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la Institución	- Visibiliza el logro de sus resultados frente a los estándares fijados por la Institución. - Realiza cambios específicos en los métodos de trabajo para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas fijadas
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de los usuarios internos y/o externos	Conoce las actividades de sus usuarios internos o externos y sus necesidades reales lo que le permite enfocar sus acciones para satisfacerlas de manera que va más allá de las inicialmente expresadas. Trata de adaptar el servicio, proyecto o producto a las necesidades de sus usuarios externos y/o internos para que finalmente sean más ventajosas o le reporten mayor beneficio	- Se preocupa por atender a su cliente interno y/o externo y aborda las necesidades de fondo realizando acciones que sobrepasen las expectativas de los mismos. - Adapta sus proyectos y/o actividades en base a las necesidades de sus usuarios internos y/o externos	Mantiene una actitud de disponibilidad con el usuario. Cuando el usuario plantea un problema, se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez, sin presentar pretextos o excusas frente a él. Ofrece al usuario información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio	- Demuestra empoderamiento en la atención de las necesidades de sus usuarios internos y/o externos. - Ofrece al usuario interno y/o externo información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio	Responde a los requerimientos, quejas o problemas que el usuario interno o externo le plantea en ese momento. Mantiene una actitud de disposición frente al usuario	- Demuestra una actitud positiva de servicio hacia el cliente interno y/o externo. - Responde oportunamente a las preguntas, quejas o problemas que el usuario interno y/o externo le plantea con una actitud cordial y amable
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	Habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual	Para explicar situaciones o resolver problemas, descubre y desarrolla conceptos nuevos (no aprendidos en la formación o experiencia previa, nunca antes desarrollados) y que no resultan obvios para los demás.	- Explica situaciones o resuelve problemas en base a la creación de nuevos conceptos o formas de hacer las cosas - Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes	Identifica pautas, tendencias o vacíos en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado	- Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos. - Identifica pautas, tendencias o vacíos en la información que maneja	Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. Reconoce cuando una situación presente es idéntica a una situación pasada	- Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. - Reconoce cuando una situación presente es igual a una situación pasada
PENSAMIENTO CRÍTICO	Identificar, a través de análisis lógicos, las fortalezas o debilidades de enfoques o proposiciones y sugerir mejoras a las mismas	Reconoce objetiva y técnicamente las correcciones a implementarse en propuestas o enfoques, así mismo, el hacer sugerencias para mejorar su impacto. Implica determinar cuáles serán las consecuencias en la organización al instaurar un cambio en las operaciones y/o actividades	- Menciona las consecuencias positivas o negativas que puede tener una acción potencial para la organización. - Toma en cuenta las consecuencias que se pueden generar a largo plazo en la organización por cambiar o modificar actividades, estructuras o recursos. - Identifica cómo pueden verse afectados sistemas o personas si se efectúan ciertos cambios o acciones	Plantea sugerencias o correcciones a propuestas o enfoques, de acuerdo las fortalezas y debilidades evidenciadas	- Identifica los impactos positivos y negativos que implica una propuesta o enfoque. - Sugiere los cambios que pueden aplicarse a las propuestas o enfoques presentados	Identifica con objetividad los aspectos positivos y negativos de una propuesta o enfoque	- Cuando analiza las acciones o trabajo de otros menciona tanto los puntos fuertes como los débiles. - Analiza por igual las debilidades y fortalezas de una propuesta, acción o enfoques
PLANIFICACIÓN	Determinar de manera racional estrategias y procedimientos que permitan el logro de objetivos y metas planteadas considerando variables internas y externas que pueden afectar su consecución. Implica el desarrollo y aplicación de ideas que permitan el cumplimiento de los resultados esperados	Formula estrategias que simplifican el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos. Considera los factores internos y externos que pueden afectar la consecución de las metas y objetivos planteados	- Analiza de manera global -considerando factores internos y externos- la factibilidad de implementación de las estrategias planteadas para la consecución de objetivos. - Propone nuevas estrategias que son fácilmente aceptadas por los demás y facilitan el cumplimiento de los objetivos planteados	Fomenta la aplicación de técnicas y herramientas de planificación para facilitar la definición y cumplimiento de las metas y objetivos establecidos	- Utiliza técnicas y herramientas de planificación en los proyectos que emprende exponiendo su uso y aplicación. - Aplica instrumentos y herramientas actualizadas de planificación lo cual facilita la definición de estrategias para el cumplimiento de los objetivos	Desarrolla estrategias para lograr objetivos y metas establecidas	- Propone ideas que están alineadas y ayudan a cumplir los objetivos planteados. - Analiza las ventajas y desventajas de las estrategias propuestas para el cumplimiento de los objetivos establecidos
REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	Capacidad de determinar la causa de errores de operación en herramientas, equipos, maquinaria y programas, para así ejecutar reparaciones o rutinas de mantenimiento	Implica coordinar y definir programas de mantenimiento, para garantizar la correcta funcionalidad y buen estado de las herramientas, equipos, maquinaria y programas utilizados por la organización	- Genera planes de mantenimiento de acuerdo a las especificaciones técnicas de herramientas, equipos, maquinaria y programas. - Establece cronogramas de mantenimiento que evitan interrumpir las actividades de la organización. - Monitorea los rendimientos conseguidos tras los planes de mantenimiento. - Compara los rendimientos de los indicadores con las características técnicas de las herramientas, equipos, maquinaria y programas	Requiere ejecutar tareas de reparación y mantenimiento, con la finalidad de acondicionar herramientas, equipos, maquinaria y programas, de acuerdo a sus especificaciones técnicas	- Arregla según las especificaciones técnicas herramientas, equipos, maquinaria y programas. - El mantenimiento que da a herramientas, equipos, maquinaria y programas es realizado correctamente de acuerdo a las especificaciones técnicas. - Identifica con criterio técnico los equipos o herramientas necesarias para realizar una reparación o mantenimiento	Implica determinar la causa en errores de operación de herramientas, equipos, maquinaria y programas	- Aplica procedimientos técnicos para detectar fallas y/o averías en herramientas, equipos, maquinaria y programas - Cuando revisa herramientas, equipos, maquinaria y programas detecta con precisión el problema técnico
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	Dar seguimiento y evaluar cumplimiento de objetivos, el que tan bien se está ejecutando procedimiento o se está llevando a cabo una tarea específica. Implica identificar acciones correctivas que se puedan implementar para corregir las desviaciones existentes frente a los estándares	Implica evaluar los resultados obtenidos a nivel de unidades de gestión u organizacionales, monitoreando los rendimientos evidenciados en los indicadores establecidos, para aplicar correcciones a los procesos de acuerdo a las desviaciones encontradas	- Evalúa el cumplimiento de metas de la Unidad o Gerencia con respecto a los resultados esperados. - Identifica y coordina la implementación de acciones correctivas cuando encuentra desviaciones frente a las metas establecidas	Evaluar, dar seguimiento y ajustar los rendimientos obtenidos de acuerdo a los indicadores establecidos para determinados procesos	- Evalúa la aplicación de los procedimientos establecidos en su Unidad o Gerencia - Identifica acciones correctivas que garanticen el cumplimiento de las metas	Requiere evaluar cuán bien está alguien ejecutando una actividad	- Evalúa el cumplimiento de las actividades asignadas a alguien. - Brinda sugerencias de cómo realizar el trabajo correctamente
TRABAJO EN EQUIPO	Es la actitud que permite que el equipo se comprometa con los objetivos y colabore de manera coordinada para su cumplimiento	Desarrolla el espíritu de equipo animando y motivando a los demás. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo con buen clima y espíritu de cooperación-. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista	- Anima y motiva a los equipos para que trabajen por metas comunes. - Reconoce las contribuciones individuales de los miembros del equipo	Promueve la colaboración del equipo. Apoya y defiende las decisiones u orientaciones del equipo	- Apoya y defiende las decisiones u orientaciones del equipo en la Instancia que corresponda - Coordina el cumplimiento de objetivos a nivel de distintos equipos y colabora para su cumplimiento	Coopera y colabora con su equipo y las metas que el grupo tiene. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los miembros de su equipo y los tiene al corriente de los temas que lo afectan	- Coopera activamente con los miembros de su equipo. - Comparte información que puede afectar al equipo
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Ordenar y sistematizar los períodos de tiempo destinados a la realización de actividades de modo que permitan el logro de sus metas, objetivos y proyectos. Implica cumplir el mayor número de responsabilidades - con calidad- respetando el propio tiempo y el de los demás	Promueve el buen uso y optimiza constantemente su tiempo y el de los demás cumpliendo más actividades y proyectos sin perder la calidad	Optimiza su tiempo y el de los demás facilitando la realización de mayores actividades en menores tiempos sin perder la calidad de los resultados	Obtiene mayores resultados en menores tiempos sin perder la calidad en los mismos	- Ordena y sistematiza el manejo de su tiempo de tal manera que cumple sus actividades sin complicaciones en el tiempo establecido. - Ayuda a los demás en la organización de su tiempo para facilitar el cumplimiento de objetivos comunes. - Realiza un número mayor de actividades en menores tiempos sin perder la calidad de sus resultados. - Cumple sus actividades en los tiempos establecidos y se esfuerza por realizar un número mayor de actividades mediante la optimización de su tiempo	Realiza sus actividades, metas y proyectos dentro de los tiempos programados	- Cumple las metas y objetivos asignados dentro de los tiempos establecidos. - Organiza su tiempo de tal manera que le permite cumplir todas sus actividades sin necesidad de sobretiempos

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	DESCRIPCIÓN A	INDICADORES CONDUCTUALES DESCRIPCIÓN A	DESCRIPCIÓN B	INDICADORES CONDUCTUALES DESCRIPCIÓN B	DESCRIPCIÓN C	INDICADORES CONDUCTUALES DESCRIPCIÓN C
ATENCIÓN AL DETALLE	Constituye la capacidad para controlar los detalles y la calidad de sus acciones. Es la precisión para aquellas tareas que así lo requieran. Específicamente implica un alto nivel de concentración y atención en su gestión, metodología y organización en las tareas y una revisión de la calidad del trabajo, evitando las distracciones externas e internas que puedan interferir en la gestión de las tareas	Prevé posibles situaciones de distracción, manejándolas con anticipación de forma que supere y eleve su nivel de atención y concentración en las tareas que el corresponde y tenga mayor capacidad de innovación	• Prevé situaciones de distracción que puedan presentarse, adelantándose a los hechos, minimizando su impacto sobre su atención y concentración • Demuestra un alto nivel de concentración y atención es capaz de innovar en soluciones para los distintos problemas que se le presenten en sus tareas	Es consciente y mantiene una atención activa y proactiva en las tareas que lleva a cabo dentro de su puesto de trabajo, cumpliéndolas en tiempo, calidad y coste	• Capta su atención involuntariamente, atiende a sus tareas y responsabilidades de forma activa porque le interesan. • Demuestra fuerza de voluntad para mantener la atención a pesar de poder sentirse fatigado en ocasiones. • Demuestra una concentración selectiva para aquellas tareas que realiza	Responde a las solicitudes que le realizan y las cumple, evadiendo las distracciones producidas por estímulos externos e internos."	• Logra evadir los estímulos externos, focalizando su atención en la tarea solicitada • Establece una metodología y organización con antelación para focalizarse en ello y cumplir con las solicitudes • Inhibe intencionalmente información irrelevante y se hace foco en los datos fundamentales del problema que debe ser atendido
	Desarrollar nuevos conocimientos en otras personas mediante la aplicación de técnicas de enseñanza que aseguren la transferencia y aplicación práctica de las instrucciones impartidas. Implica la predisposición y el interés para enseñar a otros	Comprueba que las otras personas apliquen de manera práctica los conocimientos impartidos y les ofrece retroalimentación	• Da seguimiento a la aplicación de los conocimientos impartidos y se asegura que los demás utilicen sus enseñanzas. • Retroalimenta constantemente a los demás para aclarar dudas y reforzar los conocimientos impartidos	Fomenta el aprendizaje de otras personas y se preocupa constantemente por desarrollar nuevos conocimientos en otras personas.	• Toma la iniciativa para enseñar a otros lo que mejor conoce sin necesidad de que se lo pidan. • Dedicar parte de su tiempo a enseñar a otros cómo realizar alguna actividad o tareas específica facilitando el trabajo de los demás	Enseña a otras personas cómo realizar una actividad o tarea específica	• Utiliza varias herramientas didácticas en los procesos de instrucción que utiliza. • Muestra predisposición y buena actitud cada vez que enseña a otros cómo realizar una tarea o actividad específica
MANEJO DE RECURSOS MATERIALES	Obtener y cuidar el buen uso de bienes materiales garantizando su máxima utilidad y optimizando su consumo. Implica conservar de manera responsable los bienes materiales que tiene a disposición	Asigna recursos materiales, previo conocimiento y evaluación de las necesidades de los solicitantes. Establece normas y políticas de uso y conservación de los bienes materiales	• Establece normas y políticas para el buen uso de los bienes materiales y se asegura de su cumplimiento. • Asigna recursos materiales necesarios para la ejecución de actividades basado en necesidades reales que permitan la optimización de los mismos	Controla el buen uso de los bienes materiales generando sugerencias para su optimización y conservación	• Sugiere a los demás guías e ideas de fácil aplicación para el manejo y cuidado de los bienes materiales. • Controla que los bienes materiales sean utilizados y manipulados de manera adecuada para garantizar su buen uso y conservación	Utiliza los recursos materiales asignados de acuerdo a procedimientos y normativa establecida	• Cuida el buen uso y mantiene de manera adecuada los bienes materiales a su disposición. • Aplica las normas y procedimientos establecidos para el manejo y cuidado de bienes materiales en todas sus actividades
ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	Implica el encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Diseña, implementa o genera mecanismos de clasificación y uso de información (documental o magnética)	• Diseña sistemas o prácticas que permiten organizar información de forma precisa y clara. • Controla la organización de los sistemas de información	La actividad principal corresponde a la clasificación, ordenamiento y/o archivo de información o documentación de una unidad institucional	• Organiza información necesaria para realizar su trabajo. • Utiliza varias fuentes para verificar la veracidad de la información que maneja	Mantiene un orden de la documentación o información que se genera en el puesto o unidad de trabajo.	• Organiza información del trabajo con las fuentes disponibles de la empresa • Estructura y clasifica la información de su área de trabajo para presentar informes
ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO	Generar y exponer ideas que faciliten la toma de decisiones de otras personas en base al conocimiento de las situaciones que demandan su asesoramiento. Implica que las alternativas propuestas sean aceptadas y aplicadas por los demás	Expone detalladamente las ventajas de aplicación de sus criterios e ideas para dar solución a situaciones complejas, sus criterios y sugerencias son fácilmente aceptados y realizados por los asesorados	• Emite criterios y sugerencias con oportunidad y son de fácil aplicación permitiendo la solución de problemas complejos y facilitando la toma de decisiones importantes	Analiza situaciones de sus asesorados ofreciendo sugerencias y criterios que orientan y facilitan la toma de decisiones de los demás, sin necesidad que le soliciten su asesoramiento	• Explica y demuestra a sus asesorados las ventajas de aplicar los criterios y sugerencias emitidas para la toma de decisiones y solución de problemas. • Sustenta las guías y sugerencias ofrecidas a los demás en base al conocimiento de las situaciones por las que atraviesan sus asesorados. • Genera alternativas y sugerencias que ayudan a los demás a tomar decisiones sin necesidad de que le soliciten su asesoramiento	Ofrece guías y sugerencias a los demás para que tomen decisiones	• Propone sugerencias a los demás para que tomen decisiones cada vez que lo solicitan preocupándose por atender todos los requerimientos. • Ofrece guías a los demás con el objetivo de facilitar la toma de decisiones
PERCEPCIÓN DE SISTEMAS Y ENTORNOS	Es la capacidad de determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán y el impacto que estos producirían en el caso que se den	Se anticipa al impacto de los cambios del entorno externo o interno e identifica como afectará a la Organización	• Percibe cambios internos o del entorno que pueden tener efectos en la organización. • Identifica condiciones internas o del entorno que afectan el rendimiento de la organización. • Anticipa el impacto del entorno en la gestión institucional	Determina las consecuencias por un cambio en las operaciones o actividades	• Identifica cómo pueden verse afectados sistemas / personas si se efectúan ciertos cambios o acciones. • Toma en cuenta las consecuencias que se pueden generar a largo plazo en la organización por cambiar o modificar actividades / estructuras / recursos	Entiende el impacto de los cambios en la gestión institucional	• Actúa en consonancia con los cambios internos o del entorno para viabilizar la estrategia empresarial • Menciona las consecuencias positivas o negativas que puede tener una acción potencial para la organización.
PERSUASIÓN	Implica una intención de persuadir, convencer, influenciar o causar una cierta impresión en otros (personas o grupos) con el fin de lograr que éstos realicen o apoyen los objetivos del que ejerce la influencia	Persuade e influye a grupos de interés y representantes de instituciones relacionadas a la gestión organizacional, con la finalidad de generar acuerdos en concordancia con las metas y objetivos organizacionales.	• Genera acuerdos favorables para la organización. • Presenta argumentos elaborados para conseguir el apoyo requerido por sus iniciativas	Participa e influye en la toma de decisiones de la organización, favoreciendo la consecución de los objetivos establecidos	• Relaciona sus argumentos con los objetivos y metas institucionales. • Expone con solvencia los beneficios de sus planteamientos	Persuade a los demás para cambiar su punto de vista en relación a una situación, en procura de cumplir las funciones y objetivos asignados	• Recalca los puntos clave de sus propuestas. • Sustenta sus ideas de manera apropiada
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	Es el compromiso de realizar acciones para minimizar los impactos negativos y potenciar los impactos positivos en base a la gestión y el cumplimiento de las políticas y normativas socioambientales	Identifica, evalúa, elimina o reduce un riesgo socioambiental a través de la ingeniería (fabricar, crear, construir, rediseñar, revisar, renovar, reestructurar, reubicar, reconstruir, etc.) de procesos, materiales, eventos y/o ambientes de trabajo	• Identifica los impactos ambientales en las actividades, productos y/o servicios • Promueve la prevención de riesgos internos y externos • Ejecuta y/o propone acciones preventivas y correctivas para eliminar o reducir un riesgo de Seguridad Industrial, Higiene y/o Ambiente	Evaluar aspectos e impactos socioambientales ocasionados por los productos, servicios y/o actividades de una organización	• Cumple con las normas ambientales, sociales, de seguridad y salud establecidas por la empresa • Evalúa periódicamente los riesgos socioambientales identificados • Sus comportamientos contribuyen al cuidado y preservación del ambiente	Selecciona la actividad, producto y/o servicio con el menor impacto en la seguridad y salud ocupacional	• Se informa de las causas, consecuencias y efectos ambientales de las actividades, productos, y/o servicios de la organización • Propone técnicamente la selección de una actividad, producto y/o servicio de una organización con el menor impacto ambiental • Encuentra nuevas formas de disminuir el impacto ambiental en las actividades, productos y/o servicios
SENTIDO DE URGENCIA	Reconoce la prioridad de atención de actividades y proyectos actuando de manera consecuente para alcanzar su realización oportuna bajo criterios de legalidad	Reconoce la prioridad de atención a proyectos interinstitucionales y toma decisiones para garantizar su ejecución bajo situaciones de extrema presión	• Identifica y establece la prioridad de atención a los proyectos de mayor impacto a nivel Interinstitucional. • Actúa oportunamente ante situaciones de carácter urgente tomando decisiones acertadas bajo condiciones de extrema presión. • Mantiene su predisposición y actitud positiva, y la transmite a su grupo, en situaciones de carácter urgente.	Reconoce la prioridad de atención de proyectos y actividades institucionales, actúa de manera proactiva bajo situaciones de extrema presión.	• Reconoce situaciones de carácter urgente y actúa proactivamente para tomar decisiones y solucionar problemas a nivel Institucional. • Actúa con urgencia ante situaciones suscitadas que afectan la gestión institucional • Mantiene una actitud positiva en situaciones de presión	Reconoce la prioridad de atención de actividades institucionales y actúa de manera oportuna bajo situaciones de alta presión	• Cumple con las actividades asignados establecidos como de mayor prioridad reconociendo su importancia • Muestra tolerancia y tranquilidad ante situaciones urgentes presentadas en su gestión. • Genera soluciones para resolver situaciones de carácter urgente
VISIÓN ESTRATÉGICA	Es la capacidad de identificar su rol personal en el cumplimiento de la estrategia organizacional	Genera iniciativas que contribuyan al cumplimiento de la Visión. Apoya las decisiones que benefician a toda la entidad	• Propone estrategias que permitan alcanzar la visión organizacional • Actúa en función de la institución por encima de sus intereses o necesidades personales	Se siente comprometido y actúa públicamente a favor de la visión y los objetivos institucionales, por ello toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la Institución	• Actúa públicamente para adaptarse a la misión y estrategia Institucionales. • Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades Institucionales	Comprende el impacto de su rol para garantizar el cumplimiento de las metas estratégicas	• Ejecuta sus funciones en alineación con las metas institucionales o de su Unidad. • Adapta su comportamiento en base a los objetivos y estrategia organizacional.

APÉNDICE C

PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO																									
TIPO DE EVALUACIÓN	CÓDIGO	STATUS	GERENCIA	DEPARTAMENTO	UNIDAD	CARGO	AREA FUNCIONAL	EVALUADOR	COMPETENCIA	VALOR REQUERIDO	VALOR ALCANZADO	GRADO REQUERIDO	GRADO ALCANZADO	BRECHA	ACCIÓN DE DESARROLLO	CATEGORÍA	RECURSOS	PLAZO	RESPONSABLE	ACCIÓN DE DESARROLLO 2	CATEGORÍA2	RECURSOS2	PLAZO2	RESPONSABLE2	OBSERVACION
360	4	LO	GERENCIA DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN	DPTO SOSTENIB PLATAFORMA EMPRES ERP/ISI	FUNCIONARIO 2	PROFESIONAL	SOSTENIBILIDAD PLATAFORMA EMPRESARIA	JEFE INMEDIATO (Competencias)	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	10	9	C	C	1	LA PRÁCTICA DEL LIDERAZGO GERENCIAL	LIBROS	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	¿CÓMO ES EL PENSAMIENTO CONCEPTUAL?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	4	LO	GERENCIA DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN	DPTO SOSTENIB PLATAFORMA EMPRES ERP/ISI	FUNCIONARIO 2	PROFESIONAL	SOSTENIBILIDAD PLATAFORMA EMPRESARIA	JEFE INMEDIATO (Competencias)	PENSAMIENTO CRÍTICO	10	9	C	C	1	CUANDO DIGO NO ME SIENTO CULPABLE	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	ELEMENTOS DEL PENSAMIENTO CRÍTICO	LIBROS	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	21	LO	GERENCIA DEL AMBIENTE	DPTO SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO	FUNCIONARIO 4	TÉCNICO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	PAR (Competencias)	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	10	8	C	C	2	EL TIEMPO	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	TIME MANAGEMENT HOY	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	21	LO	GERENCIA DEL AMBIENTE	DPTO SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO	FUNCIONARIO 4	TÉCNICO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	PAR (Competencias)	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	10	8	C	C	2	DAR INFORMACIÓN	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	EL SÍNDROME DEL PAJAR	LIBROS	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	30	LO	GERENCIA JURIDICA	DPTO LEGALIZACIÓN RECURSOS HÍDRICOS E INMUEBLES	FUNCIONARIO 7 (JEFE DPTO)	JEFE DEPARTAMENTO	RECURSOS HÍDRICOS E INMUEBLES	CLIENTE INTERNO (Competencias)	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	10	9	C	C	1	QUÉ LA VOZ DEL CLIENTE Y LA CALIDAD	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	HOSHIN KANRI DE LAS POLÍTICAS DE CALIDAD A LOS RESULTADOS CONCRETOS	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	39	LO	GERENCIA COMERCIAL	DPTO CATASTRO Y FACTURACIÓN	UNID. LECTURAS Y FACTURACION	ESPECIALISTA	EJECUTIVO ASISTENTE INTEGRAL DE LECTURAS Y FACTURACION	CLIENTE INTERNO (Competencias)	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	10	9	C	C	1	LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS: HACIA UN MODELO DE FUTURO	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	EL SÍNDROME DEL PAJAR	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	75	LO	GERENCIA COMERCIAL	DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. OPERAC. NORTE DE DISTRIBUCIÓN	FUNCIONARIO 5	PROFESIONAL INTEGRAL CARTERA	JEFE INMEDIATO (Competencias)	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	10	9	C	C	1	LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS: HACIA UN MODELO DE FUTURO	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	EL SÍNDROME DEL PAJAR	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	75	LO	GERENCIA COMERCIAL	DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. OPERAC. NORTE DE DISTRIBUCIÓN	FUNCIONARIO 5	PROFESIONAL INTEGRAL CARTERA	JEFE INMEDIATO (Competencias)	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	10	8	C	C	2	DAR INFORMACIÓN	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	EL SÍNDROME DEL PAJAR	LIBROS	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	75	LO	GERENCIA COMERCIAL	DPTO CARTERA Y COBRANZAS	UNID. OPERAC. NORTE DE DISTRIBUCIÓN	FUNCIONARIO 5	PROFESIONAL INTEGRAL CARTERA	JEFE INMEDIATO (Competencias)	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	10	9	C	C	1	QUÉ LA VOZ DEL CLIENTE Y LA CALIDAD	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	HOSHIN KANRI DE LAS POLÍTICAS DE CALIDAD A LOS RESULTADOS CONCRETOS	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	172	LO	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. NORTE DE DISTRIBUCIÓN	ANALISTA	EJECUTIVO ASISTENTE SENIOR	JEFE INMEDIATO (Competencias)	ATENCIÓN AL DETALLE	10	9	C	C	1	CÓMO DESARROLLAR LA ATENCIÓN AL DETALLE?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	LA MAGIA DE LOS PEQUEÑOS DETALLES	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	172	LO	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. NORTE DE DISTRIBUCIÓN	ANALISTA	EJECUTIVO ASISTENTE SENIOR	JEFE INMEDIATO (Competencias)	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	10	9	C	C	1	LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS: HACIA UN MODELO DE FUTURO	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	EL SÍNDROME DEL PAJAR	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	172	LO	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. NORTE DE DISTRIBUCIÓN	ANALISTA	EJECUTIVO ASISTENTE SENIOR	JEFE INMEDIATO (Competencias)	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	10	9	C	C	1	DAR INFORMACIÓN	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	EL SÍNDROME DEL PAJAR	LIBROS	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	176	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCIÓN	UNID. SISTEMA PUENEGAS	OPERADOR DE PLANTA	TÉCNICO OPERACIÓN PLANTAS TRATAMIENTO	JEFE INMEDIATO (Competencias)	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRÁCTICO	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	278	LO	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO AGUA NO CONTABILIZADA	UNID. CATASTRO TECNICO	FUNCIONARIO 2	PROFESIONAL ESPECIALISTA GESTIÓN OPERATIVA	CLIENTE INTERNO (Competencias)	ATENCIÓN AL DETALLE	10	9	C	C	1	CÓMO DESARROLLAR LA ATENCIÓN AL DETALLE?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	LA MAGIA DE LOS PEQUEÑOS DETALLES	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	278	LO	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO AGUA NO CONTABILIZADA	UNID. CATASTRO TECNICO	FUNCIONARIO 2	PROFESIONAL ESPECIALISTA GESTIÓN OPERATIVA	CLIENTE INTERNO (Competencias)	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	20	17	B	B	3	EL SÍNDROME DEL PAJAR	LIBROS	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	CURSO DE MANEJO DE LA INFORMACIÓN	CURSO	INSTRUCTOR	1 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	
360	278	LO	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO AGUA NO CONTABILIZADA	UNID. CATASTRO TECNICO	FUNCIONARIO 2	PROFESIONAL ESPECIALISTA GESTIÓN OPERATIVA	CLIENTE INTERNO (Competencias)	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	10	9	C	C	1	DAR INFORMACIÓN	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	EL SÍNDROME DEL PAJAR	LIBROS	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	324	LO	GERENCIA DE TALENTO HUMANO	DPTO DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	ESPECIALISTA	PROFESIONAL	GESTIÓN DEL DESARROLLO	ESPECIALISTA	EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	10	8	C	C	2	EVALUACIÓN DE PROYECTOS	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	PRUEBAS LAS SOLUCIONES	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	324	LO	GERENCIA DE TALENTO HUMANO	DPTO DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	ESPECIALISTA	PROFESIONAL	GESTIÓN DEL DESARROLLO	PAR (Competencias)	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	10	7	C	C	3	LA PRÁCTICA DEL LIDERAZGO GERENCIAL	LIBROS	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	¿CÓMO ES EL PENSAMIENTO CONCEPTUAL?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	324	LO	GERENCIA DE TALENTO HUMANO	DPTO DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	ESPECIALISTA	PROFESIONAL	GESTIÓN DEL DESARROLLO	PAR (Competencias)	PENSAMIENTO CRÍTICO	10	8	C	C	2	CUANDO DIGO NO ME SIENTO CULPABLE	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	ELEMENTOS DEL PENSAMIENTO CRÍTICO	LIBROS	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	349	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCIÓN	UNID. SISTEMA BELLAVISTA	TECNICO DE OPERACION	TÉCNICO OPERADOR AGUA POTABLE	JEFE INMEDIATO (Competencias)	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRÁCTICO	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	351	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. MANTENIMIENTO CAPTAC Y CONDUCC	TECNICO DE MANTENIMIENTO	TÉCNICO MANTENIMIENTO	JEFE INMEDIATO (Competencias)	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	18	B	B	2	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRÁCTICO	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	364	LO	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCIÓN	UNID. SISTEMA EL TRIQUE	ASISTENTE 2	EJECUTIVO ASISTENTE	PAR (Competencias)	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	10	9	C	C	1	EL TIEMPO	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	TIME MANAGEMENT HOY	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	364	LO	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCIÓN	UNID. SISTEMA EL TRIQUE	ASISTENTE 2	EJECUTIVO ASISTENTE	AUTOEVALUACIÓN (Competencias)	ATENCIÓN AL DETALLE	10	9	C	C	1	CÓMO DESARROLLAR LA ATENCIÓN AL DETALLE?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	LA MAGIA DE LOS PEQUEÑOS DETALLES	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	369	LO	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO ALCANTARILLADO	UNID. OPERAC. SUR ALCANTARILLADO	ASISTENTE 2	EJECUTIVO ASISTENTE	CLIENTE INTERNO (Competencias)	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	10	7	C	C	3	EL TIEMPO	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	TIME MANAGEMENT HOY	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	369	LO	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO ALCANTARILLADO	UNID. OPERAC. SUR ALCANTARILLADO	ASISTENTE 2	EJECUTIVO ASISTENTE	PAR (Competencias)	ATENCIÓN AL DETALLE	10	8	C	C	2	CÓMO DESARROLLAR LA ATENCIÓN AL DETALLE?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	LA MAGIA DE LOS PEQUEÑOS DETALLES	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	369	LO	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO ALCANTARILLADO	UNID. OPERAC. SUR ALCANTARILLADO	ASISTENTE 2	EJECUTIVO ASISTENTE	CLIENTE INTERNO (Competencias)	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	10	6	C	C	4	DAR INFORMACIÓN	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	EL SÍNDROME DEL PAJAR	LIBROS	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	380	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCIÓN	UNID. SISTEMA EL TRIQUE	OPERADOR DE PLANTA	TÉCNICO OPERADOR AGUA POTABLE	JEFE INMEDIATO (Competencias)	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRÁCTICO	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	387	LO	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	SUBGERENTE DE HIDROELECTRICIDAD	DIRECTOR DE HIDROELECTRICIDAD (GERENCIA FILIAL)	JEFE DEPARTAMENTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	JEFE INMEDIATO (Competencias)	LIDERAZGO	10	9	C	C	1	LIDERAZGO DE EXCELENCIA	LIBROS	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	CÓMO SER UN BUEN LÍDER 5 ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	388	LO	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. OPERAC. SUR ALCANTARILLADO	ASISTENTE 2	EJECUTIVO ASISTENTE	CLIENTE INTERNO (Competencias)	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	10	9	C	C	1	CÓMO DESARROLLAR LA ATENCIÓN AL DETALLE?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	LA MAGIA DE LOS PEQUEÑOS DETALLES	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	388	LO	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. OPERAC. SUR ALCANTARILLADO	ASISTENTE 2	EJECUTIVO ASISTENTE	CLIENTE INTERNO (Competencias)	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	10	9	C	C	1	QUÉ LA VOZ DEL CLIENTE Y LA CALIDAD	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	HOSHIN KANRI DE LAS POLÍTICAS DE CALIDAD A LOS RESULTADOS CONCRETOS	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	390	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCIÓN	UNID. SISTEMA EL TRIQUE	OPERADOR DE PLANTA	TÉCNICO OPERADOR AGUA POTABLE	JEFE INMEDIATO (Competencias)	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRÁCTICO	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	393	LO	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCIÓN	UNID. MANT. ELECTROMECANICO DE PRODUCCION	ESPECIALISTA	PROFESIONAL MANTENIMIENTO ELECTROMECANICO	PAR (Competencias)	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	10	8	C	C	2	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	CURSO	INSTRUCTOR	1 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	USO DE RECURSOS OPERATIVOS: MANEJO Y HERRAMIENTAS DE EQUIPOS	LIBROS	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	394	LO	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	DPTO INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS	UNID. ANALISIS PRECOS UNIT. Y ESPEC. TE	ESPECIALISTA	PROFESIONAL ESPECIALISTA EN NORMAS Y ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	PAR (Competencias)	ATENCIÓN AL DETALLE	15	14	B	C	1	CÓMO CREAR Y HACER FUNCIONAR UNA EMPRESA	LIBROS	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	CURSO DE ATENCIÓN AL DETALLE	CURSO	INSTRUCTOR	1 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	
360	394	LO	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	DPTO INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS	UNID. ANALISIS PRECOS UNIT. Y ESPEC. TE	ESPECIALISTA	PROFESIONAL ESPECIALISTA EN NORMAS Y ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	CLIENTE INTERNO (Competencias)	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	10	9	C	C	1	DAR INFORMACIÓN	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	EL SÍNDROME DEL PAJAR	LIBROS	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	398	LO	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. PARQUE ORDEN. DISTR.	ESPECIALISTA	PROFESIONAL DISTRIBUCIÓN	PAR (Competencias)	EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	10	8	C	C	2	EVALUACIÓN DE PROYECTOS	CURSO	INSTRUCTOR	1 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	PRUEBAS LAS SOLUCIONES	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	398	LO	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. PARQUE ORDEN. DISTR.	ESPECIALISTA	PROFESIONAL DISTRIBUCIÓN	PAR (Competencias)	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	10	9	C	C	1	QUÉ LA VOZ DEL CLIENTE Y LA CALIDAD	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	HOSHIN KANRI DE LAS POLÍTICAS DE CALIDAD A LOS RESULTADOS CONCRETOS	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	402	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA MCA-QUITO SUR	OPERADOR CENTRAL HIDROELE	OPERADOR CENTRAL HIDROELECTRICA	JEFE INMEDIATO (Competencias)	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	10	9	C	C	1	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	CURSO	INSTRUCTOR	1 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	USO DE RECURSOS OPERATIVOS: MANEJO Y HERRAMIENTAS DE EQUIPOS	LIBROS	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	402	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA MCA-QUITO SUR	OPERADOR CENTRAL HIDROELE	OPERADOR CENTRAL HIDROELECTRICA	JEFE INMEDIATO (Competencias)	COMUNICACIÓN EFECTIVA	10	9	C	C	1	CLAVES DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	HABILIDADES PROFESIONALES: COMUNICACIÓN EFECTIVA	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	403	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCIÓN	UNID. SISTEMA EL PLACER	TECNICO DE OPERACION	TÉCNICO OPERADOR AGUA POTABLE	JEFE INMEDIATO (Competencias)	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRÁCTICO	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	405	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA MCA-QUITO SUR	OPERADOR CENTRAL HIDROELE	OPERADOR CENTRAL HIDROELECTRICA	JEFE INMEDIATO (Competencias)	COMUNICACIÓN EFECTIVA	10	9	C	C	1	CLAVES DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	HABILIDADES PROFESIONALES: COMUNICACIÓN EFECTIVA	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	405	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA MCA-QUITO SUR	OPERADOR CENTRAL HIDROELE	OPERADOR CENTRAL HIDROELECTRICA	AUTOEVALUACIÓN (Competencias)	INSPECCIÓN DE PRODUCTOS	5	4	C	C	1	¿CUÁNTO CUESTA UNA INSPECCIÓN DE CALIDAD?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS BÁSICAS PARA EL MEDICAMENTO DE LA CALIDAD	LIBROS	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	405	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA MCA-QUITO SUR	OPERADOR CENTRAL HIDROELE	OPERADOR CENTRAL HIDROELECTRICA	JEFE INMEDIATO (Competencias)	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	10	9	C	C	1	QUÉ LA VOZ DEL CLIENTE Y LA CALIDAD	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	HOSHIN KANRI DE LAS POLÍTICAS DE CALIDAD A LOS RESULTADOS CONCRETOS	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	407	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCIÓN	UNID. SISTEMA EL TRIQUE	OPERADOR DE PLANTA	TÉCNICO OPERADOR AGUA POTABLE	JEFE INMEDIATO (Competencias)	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRÁCTICO	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	408	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCIÓN	UNID. SISTEMA EL TRIQUE	OPERADOR DE PLANTA	TÉCNICO OPERADOR AGUA POTABLE	JEFE INMEDIATO (Competencias)	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRÁCTICO	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	415	LO	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCIÓN	UNID. SISTEMA PUENEGAS	ASISTENTE 2	EJECUTIVO ASISTENTE	JEFE INMEDIATO (Competencias)	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	10	9	C	C	1	EL TIEMPO	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	TIME MANAGEMENT HOY	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	422	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCIÓN	UNID. SISTEMA BELLAVISTA	TECNICO DE OPERACION	TÉCNICO OPERADOR AGUA POTABLE	JEFE INMEDIATO (Competencias)	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRÁCTICO	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	431																								

TIPO DE EVALUACIÓN	CÓDIGO	STATUS	GERENCIA	DEPARTAMENTO	UNIDAD	CARGO	AREA FUNCIONAL	EVALUADOR	COMPETENCIA	VALOR REQUERIDO	VALOR ALCANZADO	GRADO REQUERIDO	GRADO ALCANZADO	BRECHA	ACCIÓN DE DESARROLLO	CATEGORÍA	RECURSOS	PLAZO	RESPONSABLE	ACCIÓN DE DESARROLLO 2	CATEGORÍA2	RECURSOS2	PLAZO2	RESPONSABLE2	OBSERVACION
180	887	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. SUR DE DISTRIBUCION	INSPECTOR DE CAMPO DE AGUA POTABLE	INSPECTOR	JEFE INMEDIATO (Competencias)	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	10	8	C	C	2	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	CURSO	INSTRUCTOR	1 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	USO DE RECURSOS OPERATIVOS: MANEJO Y HERRAMIENTAS DE EQUIPOS	LIBROS	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	887	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. SUR DE DISTRIBUCION	INSPECTOR DE CAMPO DE AGUA POTABLE	INSPECTOR	JEFE INMEDIATO (Competencias)	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	10	9	C	C	1	DAR INFORMACIÓN	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	EL SÍNDROME DEL PAJAR	LIBROS	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	938	LO	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROCO NOROCC. DISTR.	ASISTENTE 2	EJECUTIVO ASISTENTE	JEFE INMEDIATO (Competencias)	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	10	9	C	C	1	EL TIEMPO	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	TIME MANAGEMENT HOY	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	938	LO	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROCO NOROCC. DISTR.	ASISTENTE 2	EJECUTIVO ASISTENTE	JEFE INMEDIATO (Competencias)	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	10	9	C	C	1	DAR INFORMACIÓN	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	EL SÍNDROME DEL PAJAR	LIBROS	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	990	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PUENEGAS	TECNICO DE OPERACION	TÉCNICO OPERACIÓN PLANTAS TRATAMIENTO	JEFE INMEDIATO (Competencias)	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRACTICO	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	991	LO	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO AGUA NO CONTABILIZADA	UNID. MACROMEDICION Y DETEC.DE PERDIDAS UNID.	FUNCIONARIO 6 (JEFE UNID)	JEFE PÉRDIDAS FÍSICAS	JEFE INMEDIATO (Competencias)	MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	15	14	B	C	1	GANÁNDOLE A LAS PIÑAS	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	PRODUCTIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS	LIBROS	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	991	LO	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO AGUA NO CONTABILIZADA	UNID. MACROMEDICION Y DETEC.DE PERDIDAS UNID.	FUNCIONARIO 6 (JEFE UNID)	JEFE PÉRDIDAS FÍSICAS	SUBORDINADO (Competencias)	PERSUASIÓN	10	8	C	C	2	LIDERAZO EN TIEMPOS DE CAMBIO ACCELERADO	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	LA QUINTA DISCIPLINA	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	991	LO	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO AGUA NO CONTABILIZADA	UNID. MACROMEDICION Y DETEC.DE PERDIDAS UNID.	FUNCIONARIO 6 (JEFE UNID)	JEFE PÉRDIDAS FÍSICAS	SUBORDINADO (Competencias)	SENTIDO DE URGENCIA	15	13	B	C	2	APROVECHA EL SENTIDO DE URGENCIA	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	CÓMO CREAR SENTIDO DE URGENCIA	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	991	LO	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO AGUA NO CONTABILIZADA	UNID. MACROMEDICION Y DETEC.DE PERDIDAS UNID.	FUNCIONARIO 6 (JEFE UNID)	JEFE PÉRDIDAS FÍSICAS	CLIENTE INTERNO (Competencias)	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	10	9	C	C	1	QFD LA VOZ DEL CLIENTE Y LA CALIDAD	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	HOSHIN KANRI DE LAS POLÍTICAS DE CALIDAD A LOS RESULTADOS CONCRETOS	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	992	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA BELLAVISTA	TECNICO DE OPERACION	TÉCNICO OPERADOR AGUA POTABLE	AUTOEVALUACIÓN (Competencias)	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	10	9	C	C	1	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	CURSO	INSTRUCTOR	1 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	USO DE RECURSOS OPERATIVOS: MANEJO Y HERRAMIENTAS DE EQUIPOS	LIBROS	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	992	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA BELLAVISTA	TECNICO DE OPERACION	TÉCNICO OPERADOR AGUA POTABLE	JEFE INMEDIATO (Competencias)	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRACTICO	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1035	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES UNID. SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES	CHOFER VEHICULO PESADO	CHOFER	JEFE INMEDIATO (Competencias)	ATENCIÓN AL DETALLE	10	9	C	C	1	CÓMO DESARROLLAR LA ATENCIÓN AL DETALLE?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	LA MAGIA DE LOS PEQUEÑOS DETALLES	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1035	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES UNID. SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES	CHOFER VEHICULO PESADO	CHOFER	JEFE INMEDIATO (Competencias)	MANEJO DE RECURSOS MATERIALES	10	9	C	C	1	MANUAL DE LOGÍSTICA	LIBROS	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1036	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PUENEGAS	OPERADOR DE PLANTA	TÉCNICO OPERACIÓN PLANTAS TRATAMIENTO	JEFE INMEDIATO (Competencias)	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	10	9	C	C	1	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	CURSO	INSTRUCTOR	1 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	USO DE RECURSOS OPERATIVOS: MANEJO Y HERRAMIENTAS DE EQUIPOS	LIBROS	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1036	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PUENEGAS	OPERADOR DE PLANTA	TÉCNICO OPERACIÓN PLANTAS TRATAMIENTO	JEFE INMEDIATO (Competencias)	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRACTICO	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1053	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PUENEGAS UNID. SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES	CHOFER	CHOFER	JEFE INMEDIATO (Competencias)	INSPECCIÓN DE PRODUCTOS	5	4	C	C	1	¿CUÁNTO CUESTA UNA INSPECCIÓN DE CALIDAD?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS BÁSICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	LIBROS	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1144	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA PUENEGAS	PEON	PEON	JEFE INMEDIATO (Competencias)	TRABAJO EN EQUIPO	10	9	C	C	1	TEORÍA 2	LIBROS	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	SAQUE A FLOTE SU LIDERAZGO	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	1154	LO	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	DPTO PROGRAMACION Y CONTROL DE PROYECTOS	UNID. SISTEMA PUENEGAS	ASISTENTE 2	EJECUTIVO ASISTENTE	JEFE INMEDIATO (Competencias)	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	10	9	C	C	1	EL TIEMPO	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	TIME MANAGEMENT HOY	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1156	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA EL PLACER	OPERADOR DE PLANTA	TÉCNICO OPERADOR AGUA POTABLE	JEFE INMEDIATO (Competencias)	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRACTICO	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1160	CT	GERENCIA DEL AMBIENTE	DPTO GESTION AMBIENTAL EMPRESARIAL	UNID. DE INGENIERIA AMBIENTAL Y ECOEF. UNID. MANTENIMIENTO	CHOFER	CHOFER	JEFE INMEDIATO (Competencias)	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	10	8	C	C	2	DAR INFORMACIÓN	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	EL SÍNDROME DEL PAJAR	LIBROS	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1161	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO ALCANTARILLADO	UNID. SISTEMA CAPTACIONES SUBERREA UNID. SISTEMA PAUGUILLO	CHOFER	CHOFER	JEFE INMEDIATO (Competencias)	INSPECCIÓN DE PRODUCTOS	5	4	C	C	1	¿CUÁNTO CUESTA UNA INSPECCIÓN DE CALIDAD?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS BÁSICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	LIBROS	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1171	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PUENEGAS	OPERADOR DE PLANTA	TÉCNICO OPERACIÓN PLANTAS TRATAMIENTO	JEFE INMEDIATO (Competencias)	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	10	9	C	C	1	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	CURSO	INSTRUCTOR	1 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	USO DE RECURSOS OPERATIVOS: MANEJO Y HERRAMIENTAS DE EQUIPOS	LIBROS	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1174	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PUENEGAS	OPERADOR DE PLANTA	TÉCNICO OPERACIÓN PLANTAS TRATAMIENTO	JEFE INMEDIATO (Competencias)	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRACTICO	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	1178	LO	GERENCIA GENERAL		UNID. OPERAC. PARROCO NOROCC. DISTR.	ASISTENTE 2	EJECUTIVO DE GESTIÓN DOCUMENTAL Y CERTIFICACIONES	JEFE INMEDIATO (Competencias)	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	10	9	C	C	1	DAR INFORMACIÓN	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	EL SÍNDROME DEL PAJAR	LIBROS	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1222	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCION	UNID. SISTEMA PUENEGAS	PLOMERO	PLOMERO	AUTOEVALUACIÓN (Competencias)	TRABAJO EN EQUIPO	10	6	C	C	4	TEORÍA 2	LIBROS	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	SAQUE A FLOTE SU LIDERAZGO	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1270	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PUENEGAS	OPERADOR DE PLANTA	TÉCNICO OPERACIÓN PLANTAS TRATAMIENTO	JEFE INMEDIATO (Competencias)	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRACTICO	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1292	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCION	UNID. OPERAC. PARROCO NOROCC. DISTR.	OPERADOR TANQUES Y REDES	OPERADOR TANQUE Y REDES	JEFE INMEDIATO (Competencias)	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	10	8	C	C	2	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	CURSO	INSTRUCTOR	1 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	USO DE RECURSOS OPERATIVOS: MANEJO Y HERRAMIENTAS DE EQUIPOS	LIBROS	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1503	CT	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	DPTO INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS	UNID. INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS	CHOFER	CHOFER	JEFE INMEDIATO (Competencias)	ATENCIÓN AL DETALLE	10	9	C	C	1	CÓMO DESARROLLAR LA ATENCIÓN AL DETALLE?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	LA MAGIA DE LOS PEQUEÑOS DETALLES	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1503	CT	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	DPTO INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS	UNID. INGENIERIA PROYECTOS ESTUDIOS Y DIS	CHOFER	CHOFER	JEFE INMEDIATO (Competencias)	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	10	9	C	C	1	DAR INFORMACIÓN	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	EL SÍNDROME DEL PAJAR	LIBROS	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	1507	LO	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA	DPTO ABASTECIMIENTOS	UNID. BODEGA	ANALISTA	BODEGUERO	CLIENTE INTERNO (Competencias)	ATENCIÓN AL DETALLE	15	14	B	C	1	CÓMO CREAR Y HACER FUNCIONAR UNA EMPRESA	LIBROS	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	CURSO DE ATENCIÓN AL DETALLE	CURSO	INSTRUCTOR	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1516	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA EL TRIJE	OPERADOR DE PLANTA	TÉCNICO OPERADOR AGUA POTABLE	JEFE INMEDIATO (Competencias)	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRACTICO	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1542	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES UNID. SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES	OPERADOR RESIDENTE	TÉCNICO OPERADOR AGUA POTABLE	JEFE INMEDIATO (Competencias)	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	10	9	C	C	1	EL TIEMPO	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	TIME MANAGEMENT HOY	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1542	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES UNID. SISTEMA CONDUCC. OCCIDENTALES	OPERADOR RESIDENTE	TÉCNICO OPERADOR AGUA POTABLE	JEFE INMEDIATO (Competencias)	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	10	9	C	C	1	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	CURSO	INSTRUCTOR	1 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	USO DE RECURSOS OPERATIVOS: MANEJO Y HERRAMIENTAS DE EQUIPOS	LIBROS	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1543	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA EL TRIJE	OPERADOR DE PLANTA	TÉCNICO OPERADOR AGUA POTABLE	JEFE INMEDIATO (Competencias)	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRACTICO	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1546	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PUENEGAS	AUXILIAR DE LABORATORIO	AUXILIAR DE LABORATORIO	JEFE INMEDIATO (Competencias)	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	10	9	C	C	1	QFD LA VOZ DEL CLIENTE Y LA CALIDAD	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	HOSHIN KANRI DE LAS POLÍTICAS DE CALIDAD A LOS RESULTADOS CONCRETOS	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1547	CT	GERENCIA COMERCIAL	DPTO CONEXIONES DOMICILIARIAS	UNID. LABORATORIO DE MEDICIONES	CHOFER	EJECUTIVO ASISTENTE SENIOR	JEFE INMEDIATO (Competencias)	INSPECCIÓN DE PRODUCTOS	5	4	C	C	1	¿CUÁNTO CUESTA UNA INSPECCIÓN DE CALIDAD?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS BÁSICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	LIBROS	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1632	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PUENEGAS	OPERADOR DE PLANTA	TÉCNICO OPERACIÓN PLANTAS TRATAMIENTO	JEFE INMEDIATO (Competencias)	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRACTICO	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1641	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PUENEGAS	OPERADOR DE PLANTA	TÉCNICO OPERACIÓN PLANTAS TRATAMIENTO	JEFE INMEDIATO (Competencias)	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRACTICO	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1652	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PAUGUILLO	OPERADOR DE PLANTA	TÉCNICO OPERACIÓN PLANTAS TRATAMIENTO	JEFE INMEDIATO (Competencias)	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRACTICO	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1672	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA EL PLACER	OPERADOR DE PLANTA	TÉCNICO OPERADOR AGUA POTABLE	JEFE INMEDIATO (Competencias)	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRACTICO	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1680	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA BELLAVISTA	OPERADOR DE PLANTA	TÉCNICO OPERADOR AGUA POTABLE	JEFE INMEDIATO (Competencias)	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRACTICO	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1681	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA BELLAVISTA	OPERADOR DE PLANTA	TÉCNICO OPERADOR AGUA POTABLE	JEFE INMEDIATO (Competencias)	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRACTICO	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1682	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCION	UNID. SISTEMA PUENEGAS	OPERADOR DE PLANTA	TÉCNICO OPERACIÓN PLANTAS TRATAMIENTO	JEFE INMEDIATO (Competencias)	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	2 SEMESTRE	DESARROLLO DE TH	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRACTICO	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1697	CT	GERENCIA TECNICA DE INFRAESTRUCTURA	DPTO FISCALIZACION	UNID. ZONA SUR	INSPECTOR DE OBRA	INSPECTOR	JEFE INMEDIATO (Competencias)	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	10	9	C	C	1	DAR INFORMACIÓN	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	EL SÍNDROME DEL PAJAR	LIBROS	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1787	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. MANTENIMIENTO CAPTAC. CONDUCC. UNID.	CHOFER	CHOFER	JEFE INMEDIATO (Competencias)	INSPECCIÓN DE PRODUCTOS	5	4	C	C	1	¿CUÁNTO CUESTA UNA INSPECCIÓN DE CALIDAD?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS BÁSICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	LIBROS	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1787	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. MANTENIMIENTO CAPTAC. CONDUCC. UNID.	CHOFER	CHOFER	JEFE INMEDIATO (Competencias)	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	10	9	C	C	1	DAR INFORMACIÓN	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	EL SÍNDROME DEL PAJAR	LIBROS	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	

TIPO DE EVALUACIÓN	CÓDIGO	STATUS	GERENCIA	DEPARTAMENTO	UNIDAD	CARGO	AREA FUNCIONAL	EVALUADOR	COMPETENCIA	VALOR REQUERIDO	VALOR ALCANZADO	GRADO REQUERIDO	GRADO ALCANZADO	BRECHA	ACCIÓN DE DESARROLLO	CATEGORÍA	RECURSOS	PLAZO	RESPONSABLE	ACCIÓN DE DESARROLLO 2	CATEGORÍA2	RECURSOS2	PLAZO2	RESPONSABLE2	OBSERVACION
180	1966	CT	GERENCIA DE OPERACIONES		UNID. OPERAC. NORTE	CHOFER	CHOFER	JEFE INMEDIATO [Competencias]	ATENCIÓN AL DETALLE	10	9	C	C	1	CÓMO DESARROLLAR LA ATENCIÓN AL DETALLE?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	LA MAGIA DE LOS PEQUEÑOS DETALLES	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	1 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1974	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO ALCANTARILLADO	UNID. OPERAC. NORTE ALCANTARILLADO	CHOFER	CHOFER	JEFE INMEDIATO [Competencias]	MANEJO DE RECURSOS MATERIALES	10	8	C	C	2	MANUAL DE LOGÍSTICA	LIBROS	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
180	1980	CT	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO ALCANTARILLADO	UNID. OPERAC. NORTE ALCANTARILLADO	CHOFER	CHOFER	JEFE INMEDIATO [Competencias]	MANEJO DE RECURSOS MATERIALES	10	8	C	C	2	MANUAL DE LOGÍSTICA	LIBROS	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	2 SEMESTRE	ASESOR DE DESARROLLO	
360	32	CESANTE	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA	DPTO ADMINISTRACIÓN DE BIENES	UNID. OPERAC. NORTE	FUNCIONARIO 5	EXPERTO EN ADMINISTRACIÓN DE BIENES	PAR [Competencias]	ATENCIÓN AL DETALLE	15	13	B	C	2	CÓMO CREAR Y HACER FUNCIONAR UNA EMPRESA	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CURSO DE ATENCIÓN AL DETALLE	CURSO	INSTRUCTOR	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
360	32	CESANTE	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA	DPTO ADMINISTRACIÓN DE BIENES	UNID. OPERAC. NORTE	FUNCIONARIO 5	EXPERTO EN ADMINISTRACIÓN DE BIENES	PAR [Competencias]	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	10	9	C	C	1	DAR INFORMACIÓN	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	EL SÍNDROME DEL PAJAR	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
360	32	CESANTE	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA	DPTO ADMINISTRACIÓN DE BIENES	UNID. OPERAC. NORTE	FUNCIONARIO 5	EXPERTO EN ADMINISTRACIÓN DE BIENES	PAR [Competencias]	PENSAMIENTO CRÍTICO	15	14	B	C	1	REALIZAR EJERCICIOS DE RAZONAMIENTO ANALÍTICO, POTENCIAL COGNITIVO	CURSO	INSTRUCTOR	NO APLICA	NO APLICA	GUÍA BREVE PARA EL PENSAMIENTO CRÍTICO	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	124	CESANTE	GERENCIA DE TALENTO HUMANO	DPTO ADMINISTRACIÓN TH Y COMPETENCIAS	UNID. OPERAC. PARROQ. ORIENT. DISTR.		EXPERTO DE ADMINISTRACIÓN DE TH Y COMPETENCIAS	JEFE INMEDIATO [Competencias]	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	10	8	C	C	2	LA PRÁCTICA DEL LIDERAZGO GERENCIAL	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	¿QUÉ ES EL PENSAMIENTO CONCEPTUAL?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	169	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. PARROQ. ORIENT. DISTR.		EJECUTIVO ASISTENTE SENIOR	JEFE INMEDIATO [Competencias]	ATENCIÓN AL DETALLE	10	8	C	C	2	CÓMO DESARROLLAR LA ATENCIÓN AL DETALLE?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	LA MAGIA DE LOS PEQUEÑOS DETALLES	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	169	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. PARROQ. ORIENT. DISTR.		EJECUTIVO ASISTENTE SENIOR	JEFE INMEDIATO [Competencias]	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	10	9	C	C	1	LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS: HACIA UN MODELO DE FUTURO	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	EL SÍNDROME DEL PAJAR	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	207	CESANTE	GERENCIA DEL AMBIENTE					JEFE INMEDIATO [Competencias]	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	10	9	C	C	1	EL TIEMPO	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	TIME MANAGEMENT HOY	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	242	CESANTE	GERENCIA COMERCIAL	DPTO. SERVICIO AL CLIENTE	UNID. ATENC. AL CLIENTE Y CTROL. SERVIC.		EJECUTIVO ASISTENTE INTEGRAL RECLAMOS/ ATENCIÓN AL CLIENTE	JEFE INMEDIATO [Competencias]	CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	10	6	C	C	4	LOS SIETE HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES SALUDABLES	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	242	CESANTE	GERENCIA COMERCIAL	DPTO. SERVICIO AL CLIENTE	UNID. ATENC. AL CLIENTE Y CTROL. SERVIC.		EJECUTIVO ASISTENTE INTEGRAL RECLAMOS/ ATENCIÓN AL CLIENTE	JEFE INMEDIATO [Competencias]	INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA	10	8	C	C	2	INNOVACIÓN ABIERTA	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	THE TRANSFORMATIVE POWER OF CLASSICAL MUSIC	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	242	CESANTE	GERENCIA COMERCIAL	DPTO. SERVICIO AL CLIENTE	UNID. ATENC. AL CLIENTE Y CTROL. SERVIC.		EJECUTIVO ASISTENTE INTEGRAL RECLAMOS/ ATENCIÓN AL CLIENTE	JEFE INMEDIATO [Competencias]	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	10	8	C	C	2	DAR INFORMACIÓN	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	EL SÍNDROME DEL PAJAR	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	242	CESANTE	GERENCIA COMERCIAL	DPTO. SERVICIO AL CLIENTE	UNID. ATENC. AL CLIENTE Y CTROL. SERVIC.		EJECUTIVO ASISTENTE INTEGRAL RECLAMOS/ ATENCIÓN AL CLIENTE	JEFE INMEDIATO [Competencias]	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	10	8	C	C	2	CÓMO HACER QUE TE PASEN COSAS BUENAS	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	256	CESANTE	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA	DPTO SERVICIOS GENERALES	UNID. OPERAC. NORTE	PROFESIONAL. EVENTOS	PROFESIONAL. EVENTOS	JEFE INMEDIATO [Competencias]	COMUNICACIÓN EFECTIVA	15	14	B	C	1	COMUNICACIÓN EFECTIVA Y TRABAJO EN EQUIPO. MANUAL TEÓRICO	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CONSEJOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	256	CESANTE	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA	DPTO SERVICIOS GENERALES	UNID. OPERAC. NORTE	PROFESIONAL. EVENTOS	PROFESIONAL. EVENTOS	JEFE INMEDIATO [Competencias]	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	10	9	C	C	1	DAR INFORMACIÓN	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	EL SÍNDROME DEL PAJAR	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	256	CESANTE	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA	DPTO SERVICIOS GENERALES	UNID. OPERAC. NORTE	PROFESIONAL. EVENTOS	PROFESIONAL. EVENTOS	JEFE INMEDIATO [Competencias]	PERSUASIÓN	10	9	C	C	1	LIDERAZGO EN TIEMPOS DE CAMBIO ACCELERADO	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	LA QUINTA DISCIPLINA	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	262	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN		EJECUTIVO ASISTENTE SENIOR	JEFE INMEDIATO [Competencias]	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	10	9	C	C	1	EL TIEMPO	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	TIME MANAGEMENT HOY	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
360	371	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO AGUA NO CONTABILIZADA	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	EXPERTO DE PÉRDIDAS FÍSICAS	PAR [Competencias]	EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	10	9	C	C	1	EVALUACIÓN DE PROYECTOS	CURSO	INSTRUCTOR	NO APLICA	NO APLICA	PRUEBA LAS SOLUCIONES	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
360	371	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO AGUA NO CONTABILIZADA	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	EXPERTO DE PÉRDIDAS FÍSICAS	JEFE INMEDIATO [Competencias]	PENSAMIENTO CRÍTICO	15	14	B	C	1	REALIZAR EJERCICIOS DE RAZONAMIENTO ANALÍTICO, POTENCIAL COGNITIVO	CURSO	INSTRUCTOR	NO APLICA	NO APLICA	GUÍA BREVE PARA EL PENSAMIENTO CRÍTICO	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	411	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO PRODUCCION	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	TÉCNICO OPERADOR AGUA POTABLE	JEFE INMEDIATO [Competencias]	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	NO APLICA	NO APLICA	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRACTICO	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	452	CESANTE	GERENCIA DE TALENTO HUMANO	DPTO DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	UNID. OPERAC. NORTE DE DISTRIBUCIÓN	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	PROFESIONAL. GESTIÓN DEL DESARROLLO	JEFE INMEDIATO [Competencias]	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	10	9	C	C	1	LA PRÁCTICA DEL LIDERAZGO GERENCIAL	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	¿QUÉ ES EL PENSAMIENTO CONCEPTUAL?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	452	CESANTE	GERENCIA DE TALENTO HUMANO	DPTO DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	UNID. OPERAC. NORTE DE DISTRIBUCIÓN	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	PROFESIONAL. GESTIÓN DEL DESARROLLO	JEFE INMEDIATO [Competencias]	PENSAMIENTO CRÍTICO	10	9	C	C	1	CUANDO DIGO NO ME SIENTO CULPABLE	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	ELEMENTOS DEL PENSAMIENTO CRÍTICO	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	478	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. NORTE DE DISTRIBUCIÓN	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	LÍDER UNIDAD DISTRIBUCIÓN	JEFE INMEDIATO [Competencias]	EVALUACIÓN DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES	10	8	C	C	2	PRODUCTIVIDAD SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO E INDICADORES	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	478	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. NORTE DE DISTRIBUCIÓN	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	LÍDER UNIDAD DISTRIBUCIÓN	JEFE INMEDIATO [Competencias]	PERSUASIÓN	10	9	C	C	1	LIDERAZGO EN TIEMPOS DE CAMBIO ACCELERADO	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	LA QUINTA DISCIPLINA	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	478	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. NORTE DE DISTRIBUCIÓN	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	LÍDER UNIDAD DISTRIBUCIÓN	JEFE INMEDIATO [Competencias]	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	10	9	C	C	1	QI O LA VOZ DEL CLIENTE Y LA CALIDAD	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	HOSHIN KANRI DE LAS POLÍTICAS DE CALIDAD A LOS RESULTADOS CONCRETOS	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	602	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. NORTE DE DISTRIBUCIÓN	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	PLOMERO	JEFE INMEDIATO [Competencias]	ATENCIÓN AL DETALLE	10	9	C	C	1	CÓMO DESARROLLAR LA ATENCIÓN AL DETALLE?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	LA MAGIA DE LOS PEQUEÑOS DETALLES	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	602	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. NORTE DE DISTRIBUCIÓN	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	PLOMERO	JEFE INMEDIATO [Competencias]	TRABAJO EN EQUIPO	10	9	C	C	1	TEORÍA 2	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	SAQUE A FLOTE SU LIDERAZGO	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	702	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	#N/A	JEFE INMEDIATO [Competencias]	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	10	9	C	C	1	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	CURSO	INSTRUCTOR	NO APLICA	NO APLICA	USO DE RECURSOS OPERATIVOS: MANEJO Y HERRAMIENTAS DE EQUIPOS	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	723	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	#N/A	JEFE INMEDIATO [Competencias]	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	10	9	C	C	1	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	CURSO	INSTRUCTOR	NO APLICA	NO APLICA	USO DE RECURSOS OPERATIVOS: MANEJO Y HERRAMIENTAS DE EQUIPOS	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	723	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	#N/A	JEFE INMEDIATO [Competencias]	MANEJO DE RECURSOS MATERIALES	10	8	C	C	2	MANUAL DE LOGÍSTICA	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	749	CESANTE	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA	DPTO ABASTECIMIENTOS	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	BODEGUERO	JEFE INMEDIATO [Competencias]	ATENCIÓN AL DETALLE	15	14	B	C	1	CÓMO CREAR Y HACER FUNCIONAR UNA EMPRESA	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CURSO DE ATENCIÓN AL DETALLE	CURSO	INSTRUCTOR	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
180	844	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO AGUA NO CONTABILIZADA	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	TÉCNICO SECTORIZACIÓN REDES AGUA POTABLE	JEFE INMEDIATO [Competencias]	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	20	19	B	B	1	CURSO DE TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS, MAQUINARIA O SISTEMAS A CARGO DEL TRABAJADOR	CURSO	INSTRUCTOR	NO APLICA	NO APLICA	BAJO SUPERVISIÓN, REPARAR MÁQUINAS O SISTEMAS	EJERCICIO PRACTICO	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	1022	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	TÉCNICO MANTENIMIENTO	JEFE INMEDIATO [Competencias]	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	10	9	C	C	1	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	CURSO	INSTRUCTOR	NO APLICA	NO APLICA	USO DE RECURSOS OPERATIVOS: MANEJO Y HERRAMIENTAS DE EQUIPOS	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	1063	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	CHOFER	JEFE INMEDIATO [Competencias]	INSPECCIÓN DE PRODUCTOS	5	4	C	C	1	¿CUÁNTO CUESTA UNA INSPECCIÓN DE CALIDAD?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS BÁSICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	1063	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	CHOFER	JEFE INMEDIATO [Competencias]	MANEJO DE RECURSOS MATERIALES	10	9	C	C	1	MANUAL DE LOGÍSTICA	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	1085	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	#N/A	JEFE INMEDIATO [Competencias]	ATENCIÓN AL DETALLE	10	9	C	C	1	CÓMO DESARROLLAR LA ATENCIÓN AL DETALLE?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	LA MAGIA DE LOS PEQUEÑOS DETALLES	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	1085	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	#N/A	JEFE INMEDIATO [Competencias]	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	10	9	C	C	1	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	CURSO	INSTRUCTOR	NO APLICA	NO APLICA	USO DE RECURSOS OPERATIVOS: MANEJO Y HERRAMIENTAS DE EQUIPOS	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	1085	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO CAPTACIONES Y CONDUCCIONES	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	#N/A	JEFE INMEDIATO [Competencias]	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	10	9	C	C	1	DAR INFORMACIÓN	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	EL SÍNDROME DEL PAJAR	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	1131	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	#N/A	JEFE INMEDIATO [Competencias]	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	10	9	C	C	1	DAR INFORMACIÓN	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	EL SÍNDROME DEL PAJAR	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	1170	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. PARROQ. NORTE DISTR.	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	OPERADOR TANQUE Y REDES	JEFE INMEDIATO [Competencias]	ATENCIÓN AL DETALLE	10	6	C	C	4	CÓMO DESARROLLAR LA ATENCIÓN AL DETALLE?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	LA MAGIA DE LOS PEQUEÑOS DETALLES	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	1170	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. PARROQ. NORTE DISTR.	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	OPERADOR TANQUE Y REDES	JEFE INMEDIATO [Competencias]	INSPECCIÓN DE PRODUCTOS	5	3	C	C	2	¿CUÁNTO CUESTA UNA INSPECCIÓN DE CALIDAD?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS BÁSICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	1170	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. PARROQ. NORTE DISTR.	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	OPERADOR TANQUE Y REDES	JEFE INMEDIATO [Competencias]	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	10	5	C	C	5	MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	CURSO	INSTRUCTOR	NO APLICA	NO APLICA	USO DE RECURSOS OPERATIVOS: MANEJO Y HERRAMIENTAS DE EQUIPOS	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	1270	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. PARROQ. NORTE DISTR.	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	OPERADOR TANQUE Y REDES	JEFE INMEDIATO [Competencias]	MANEJO DE RECURSOS MATERIALES	10	6	C	C	4	MANUAL DE LOGÍSTICA	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	1170	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. PARROQ. NORTE DISTR.	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	OPERADOR TANQUE Y REDES	JEFE INMEDIATO [Competencias]	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	10	6	C	C	4	DAR INFORMACIÓN	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	EL SÍNDROME DEL PAJAR	LIBROS	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	1172	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. PARROQ. NORTE DISTR.	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	OPERADOR TANQUES Y REDES	JEFE INMEDIATO [Competencias]	ATENCIÓN AL DETALLE	10	8	C	C	2	CÓMO DESARROLLAR LA ATENCIÓN AL DETALLE?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	LA MAGIA DE LOS PEQUEÑOS DETALLES	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	CESANTE
90	1172	CESANTE	GERENCIA DE OPERACIONES	DPTO DISTRIBUCIÓN	UNID. OPERAC. PARROQ. NORTE DISTR.	MACROMEDICIÓN Y DETECC. DE PERDIDAS UNID.	OPERADOR TANQUES Y REDES	JEFE INMEDIATO [Competencias]	INSPECCIÓN DE PRODUCTOS	5	4	C	C	1	¿CUÁNTO CUESTA UNA INSPECCIÓN DE CALIDAD?	AUDIOVISUAL	AULA VIRTUAL	NO APLICA	NO APLICA	HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS BÁSICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	LIBROS				

APÉNDICE D

ACCIONES DE DESARROLLO					
COMPETENCIAS	GRADO	ACCIÓN DE DESARROLLO	CATEGORÍA	ACCIÓN DE DESARROLLO 2	CATEGORÍA 2
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	A	Elaborar un cronograma de las actividades por cumplir en un periodo de tiempo, y dar seguimiento a su cumplimiento	Ejercicios Prácticos	Administración del tiempo	Libros
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	B	201 maneras de administrar mejor su tiempo	Libros	Curso de manejo del tiempo	Curso
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	C	El Tiempo	Audiovisual	Time management hoy	Audiovisual
APRENDIZAJE ACTIVO	A	Elaborar una lista de necesidades de aprendizaje, establecer fecha de cumplimiento y comentar resultados al Jefe. (Acordar lecturas de artículos, libros, tratados, ensayos y discutir con el Jefe el aprendizaje obtenido)	Ejercicios Prácticos	Nuevas tecnologías y formación continua en la empresa	Libros
APRENDIZAJE ACTIVO	B	Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas	Libros	Curso de aprendizaje activo	Curso
APRENDIZAJE ACTIVO	C	Cómo desarrollar indicadores de gestión	Audiovisual	Aprendizaje activo utilizando un enfoque desde lo humano	Audiovisual
ATENCIÓN AL DETALLE	A	Elaborar un trabajo que demande trabajo al detalle en varios aspectos y discutir con el Jefe el aprendizaje obtenido.	Ejercicios Prácticos	Wa, claves de la cultura corporativa japonesa	Libros
ATENCIÓN AL DETALLE	B	Cómo crear y hacer funcionar una empresa	Libros	Curso de Atención al detalle	Curso
ATENCIÓN AL DETALLE	C	Cómo desarrollar la atención al detalle?	Audiovisual	La magia de los pequeños detalles	Audiovisual
AUTOCONFIANZA	A	Confianza en uno mismo	Audiolibro	Los seis pilares de la autoestima	Libros
AUTOCONFIANZA	B	Autoconfianza en 7 días	Libros	Como ser mas seguro de si mismo	Audiovisual
AUTOCONFIANZA	C	El poder de la autoconfianza	Audiolibro	Confianza Total Para vivir mejor	Libros
AUTOCONTROL	A	Estrategias y técnicas de autontrol y manejo del estrés	Audiovisual	El Secreto Del Autocontrol: Conoce Los Hábitos Necesarios Para Dominar Tu Mundo Interno Y Externo	Libros
AUTOCONTROL	B	La ciencia del autocontrol	Libros	Autocontrol conceptos básicos y aplicaciones	Audiovisual
AUTOCONTROL	C	7 claves para mejorar tu autocontrol	Audiovisual	Autocontrol emocional	Libros
BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	A	Escoger un trabajo donde se requiera que el trabajador recopile información, establecer tiempo para realizar la actividad, y discutir cuáles fueron los criterios para recopilar la información solicitada.	Ejercicios Prácticos	El Plan de Empresa Cómo planificar la creación de una empresa	Libros
BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	B	El síndrome del pajar	Libros	Curso de Manejo de la información	Curso
BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	C	La organización de empresas: hacia un modelo de futuro	Audiovisual	El síndrome del pajar	Audiovisual

COMPETENCIAS	GRADO	ACCIÓN DE DESARROLLO	CATEGORÍA	ACCIÓN DE DESARROLLO 2	CATEGORÍA 2
COMUNICACIÓN EFECTIVA	A	Curso de Técnicas de Comunicación Efectiva	Curso	Recursos y técnicas para una comunicación efectiva.	Libros
COMUNICACIÓN EFECTIVA	B	Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Manual teórico	Libros	Consejos para una comunicación efectiva	Audiovisual
COMUNICACIÓN EFECTIVA	C	Claves de la comunicación efectiva	Audiovisual	Habilidades profesionales: Comunicación efectiva	Audiovisual
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	A	Elaborar directorio de personas externas para remitir comunicaciones	Ejercicios Prácticos	Aprende tú solo relaciones públicas	Libros
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	B	Fomentar contacto con sus compañeros de trabajo y otras áreas	Ejercicios Prácticos	La inteligencia emocional en la empresa	Libros
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	C	Los siete hábitos de la gente altamente efectiva	Libros	Construcción de relaciones saludables	Audiovisual
EVALUACIÓN DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES	A	Elaborar y medir indicadores de gestión de los procesos a cargo	Ejercicios Prácticos	Quinta disciplina en la práctica	Libros
EVALUACIÓN DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES	B	Curso de Evaluación de sistemas organizacionales	Curso	Mejora continua de procesos	Libros
EVALUACIÓN DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES	C	Productividad Solución a los problemas de la empresa	Libros	Sistemas de evaluación del desempeño e indicadores	Audiovisual
EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	A	Curso de Análisis y solución de problemas	Curso	Cómo gestionar una crisis	Libros
EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	B	Elaborar registro de las causas de éxito o de fracaso de acciones realizadas que estuvieron enfocadas a la solución de problemas, y discutir las con el equipo de trabajo	Ejercicios Prácticos	Cómo evaluar distintas soluciones	Audiovisual
EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	C	Evaluación de proyectos	Curso	Prueba las soluciones	Audiovisual
FLEXIBILIDAD	A	La Flexibilidad de la empresa: teoría, cuantificación y práctica	Libros	¿Qué es la flexibilidad corporativa?	Audiovisual
FLEXIBILIDAD	B	La importancia de la flexibilidad en la empresa	Libros	Las empresas ganan con la flexibilidad laboral	Audiovisual
FLEXIBILIDAD	C	Nuevos tiempos del trabajo entre la flexibilidad competitiva de las empresas	Libros	Medidas para implantar la flexibilidad en entornos “imposibles”	Audiovisual
INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA	A	El manual del emprendedor	Libros	Fracaso inteligente para un mundo que cambia rápidamente	Audiovisual
INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA	B	El método Lean Startup	Libros	The art of the start	Audiovisual
INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA	C	Innovación abierta	Libros	The transformative power of classical music	Audiovisual
INSPECCIÓN DE PRODUCTOS	A	Verificar supervisadamente que un producto / servicio cumpla con los estándares de calidad	Ejercicios Prácticos	Cómo administrar con el método Deming	Libros

COMPETENCIAS	GRADO	ACCIÓN DE DESARROLLO	CATEGORÍA	ACCIÓN DE DESARROLLO 2	CATEGORÍA 2
INSPECCIÓN DE PRODUCTOS	B	Ley de Murphy y otras razones por que las cosas salen mal	Libros	Curso de Control de calidad	Curso
INSPECCIÓN DE PRODUCTOS	C	¿Cuánto cuesta una inspeccion de calidad?	Audiovisual	Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad	Libros
INSTRUCCIÓN	A	Instruir a otros en un tema de dominio del trabajador, y solicitar retroalimentación	Ejercicios Prácticos	Curso de Formación de Instructores	Curso
INSTRUCCIÓN	B	Coaching	Audiovisual	Curso de Formación de Instructores	Curso
INSTRUCCIÓN	C	Programación Neurolingüística	Audiovisual	Cómo formar a su personal	Libros
LIDERAZGO	A	Estrategias de liderazgo	Libros	Una definición de liderazgo	Audiovisual
LIDERAZGO	B	Liderazgo Transformacional	Audiovisual	Liderazgo personal	Libros
LIDERAZGO	C	Liderazgo de Excelencia	Libros	Cómo Ser un Buen Líder 5 Estrategias de Liderazgo	Audiovisual
MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	A	Manejo de herramientas y equipos	Libros	Manejo de herramientas y equipos	Curso
MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	B	Manejo de herramientas y equipos	Curso	Uso de recursos operativos: Manejo y herramientas de equipos	Libros
MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	C	Manejo de herramientas y equipos	Curso	Uso de recursos operativos: Manejo y herramientas de equipos	Libros
MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	A	Motivar, desarrollar y dirigir al personal mientras trabajan	Ejercicios Prácticos	Curso de Administración de recursos humanos por Competencias	Curso
MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	B	Curso de Administración de recursos humanos por Competencias	Curso	30 días para conseguir empleados satisfechos	Libros
MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	C	Ganándole a las pirañas	Audiovisual	Productividad de recursos humanos	Libros
MANEJO DE RECURSOS MATERIALES	A	Asignar responsables del cuidado, uso y custodia de materiales utilizados	Ejercicios Prácticos	Curso de manejo de recursos materiales	Curso
MANEJO DE RECURSOS MATERIALES	B	Curso de manejo de recursos materiales	Curso	Manual de Logística	Libros
MANEJO DE RECURSOS MATERIALES	C	Manual de Logística	Libros	Administración de materiales	Audiovisual
NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS	A	Dirigir reuniones donde sea necesario llegar a acuerdos entre las partes	Ejercicios Prácticos	Curso sobre Técnicas de negociación	Curso
NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS	B	Curso sobre Técnicas de negociación	Curso	Cómo negociar	Libros
NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS	C	Técnicas de Negociación Transaccional	Libros	Negociar para todo aquello que usted quiera	Audiovisual

COMPETENCIAS	GRADO	ACCIÓN DE DESARROLLO	CATEGORÍA	ACCIÓN DE DESARROLLO 2	CATEGORÍA 2
ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	A	Diseñar y aplicar políticas para organización de documentos a cargo del trabajador	Ejercicios Prácticos	El síndrome del pajar	Libros
ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	B	Proponer alguna forma de ordenar distintos tipos de información	Ejercicios Prácticos	Dar Información	Audiovisual
ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	C	Dar Información	Audiovisual	El síndrome del pajar	Libros
ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO	A	Curso de Técnicas efectivas en coaching	Curso	ABC del Marketing	Libros
ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO	B	Curso de Técnicas efectivas en coaching	Curso	Cómo medir la satisfacción del cliente	Libros
ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO	C	Cómo guiar y acompañar a los colaboradores hacia el éxito profesional	Audiovisual	Marketing Emocional	Libros
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	A	Hábitos atómicos	Libros	Cómo alcanzar tus metas	Audiovisual
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	B	Limpieza, orden y felicidad	Libros	Orientación a resultados e indicadores de gestión	Audiovisual
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	C	Cómo hacer que te pasen cosas buenas	Libros	Orientación a Resultados	Audiovisual
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	A	Aplicar encuestas de satisfacción a clientes y elaborar plan de acción de acuerdo a las sugerencias mencionadas por los clientes	Ejercicios Prácticos	Curso de Técnicas de atención a clientes	Curso
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	B	Costumer relationship Mangement	Libros	Curso de Técnicas de atención a clientes	Curso
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	C	Calidad de servicio y atención al cliente	Audiovisual	Soluciones a sus clientes	Audiovisual
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	A	Curso de Análisis y solución de problemas	Curso	Como desarrollar una maxima cap.cerebral	Libros
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	B	La calidad como estrategia para el reto de la empresas frente a la globalización de los mercados	Audiovisual	Desarrollo del factor humano	Libros
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	C	La Práctica del Liderazgo Gerencial	Libros	¿Qué es el pensamiento conceptual?	Audiovisual
PENSAMIENTO CRÍTICO	A	Analizar propuestas, documentos y elaborar el análisis de fortalezas y debilidades de los mismos	Ejercicios Prácticos	Pensamiento crítico: una actitud	Libros
PENSAMIENTO CRÍTICO	B	Realizar ejercicios de razonamiento analítico, potencial cognitivo	Curso	Guía breve para el Pensamiento Crítico	Libros
PENSAMIENTO CRÍTICO	C	Cuando digo no me siento culpable	Audiovisual	Elementos del pensamiento crítico	Libros
PERCEPCIÓN DE SISTEMAS Y ENTORNOS	A	Percepciones	Libros	Psicología de las Organizaciones	Libros
PERCEPCIÓN DE SISTEMAS Y ENTORNOS	B	La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI	Libros	La percepción y la toma de decisiones	Audiovisual
PERCEPCIÓN DE SISTEMAS Y ENTORNOS	C	Comportamiento humano en el trabajo	Libros	La percepción - comportamiento organizacional	Audiovisual

COMPETENCIAS	GRADO	ACCIÓN DE DESARROLLO	CATEGORÍA	ACCIÓN DE DESARROLLO 2	CATEGORÍA 2
PERSUASIÓN	A	Presentar alguna idea o proyecto a un grupo para solicitar su aprobación	Ejercicios Prácticos	1001 Formas de Motivar	Libros
PERSUASIÓN	B	Competir en la Tercera Ola	Libros	Curso sobre técnicas de persuasión	Curso
PERSUASIÓN	C	Liderazgo en tiempos de cambio acelerado	Audiovisual	La Quinta Disciplina	Audiovisual
PLANIFICACIÓN	A	Planificar la realización de un proyecto / actividad	Ejercicios Prácticos	Curso de planificación	Curso
PLANIFICACIÓN	B	Curso de planificación	Curso	Manual de planeación estratégica	Libros
PLANIFICACIÓN	C	Planeación y gestión estratégica	Libros	8 Herramientas prácticas para gerenciar mejor	Audiovisual
REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	A	Curso de Técnicas de mantenimiento correctivo de equipos, maquinaria o sistemas a cargo del trabajador	Curso	Bajo supervisión, reparar máquinas o sistemas	Ejercicio Práctico
REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	B	Curso de Técnicas de mantenimiento correctivo de equipos, maquinaria o sistemas a cargo del trabajador	Curso	Bajo supervisión, reparar máquinas o sistemas	Ejercicio Práctico
REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	C	Curso de Técnicas de mantenimiento correctivo de equipos, maquinaria o sistemas a cargo del trabajador	Curso	Bajo supervisión, reparar máquinas o sistemas	Ejercicio Práctico
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	A	Fundamentos de la responsabilidad social corporativa y su aplicación ambiental	Libros	Responsabilidad social, ética corporativa, gestión ambiental	Audiovisual
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	B	Responsabilidad social ambiental y empresarial compromiso de todos	Libros	Sistemas de gestión ambiental y responsabilidad social	Audiovisual
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	C	La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial	Libros	Los retos de la responsabilidad social y ambiental	Audiovisual
SENTIDO DE URGENCIA	A	Las Claves Del Exito de Toyota	Libros	Sentido de urgencia Álvaro Delgado Aparicio	Audiovisual
SENTIDO DE URGENCIA	B	Sentido de urgencia Álvaro Delgado Aparicio	Audiovisual	Las Claves Del Exito de Toyota	Libros
SENTIDO DE URGENCIA	C	Aprovecha el Sentido de Urgencia	Audiovisual	Cómo Crear Sentido de Urgencia	Audiovisual
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	A	Diseñar un sistema de control para evaluar el funcionamiento o desenvolvimiento de equipos, sistemas, grupos de trabajo	Ejercicios Prácticos	Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad	Libros
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	B	Indicadores de calidad y productividad en la empresa	Libros	Calidad concentrada	Audiovisual
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	C	QFD La voz del cliente y la calidad	Audiovisual	Hoshin Kanri De las políticas de calidad a los resultados concretos	Audiovisual
TRABAJO EN EQUIPO	A	Realizar reuniones periódicas de coordinación con el grupo de trabajo	Ejercicios Prácticos	El Liderazgo Lateral	Libros
TRABAJO EN EQUIPO	B	Desarrollar un fuerte equipo de coordinadores	Ejercicios Prácticos	Equipos de Alta dirección	Libros
TRABAJO EN EQUIPO	C	Teoría Z	Libros	Saque a flote su liderazgo	Audiovisual
VISIÓN ESTRATÉGICA	A	Los recursos y las capacidades de las empresas. una nueva visión estratégica	Libros	Las Competencias Gerenciales Desde Una Visión Estratégica de las Organizaciones	Libros

COMPETENCIAS	GRADO	ACCIÓN DE DESARROLLO	CATEGORÍA	ACCIÓN DE DESARROLLO 2	CATEGORÍA 2
VISIÓN ESTRATÉGICA	B	Planificación Estratégica	Libros	Gestión Estratégica	Audiovisual
VISIÓN ESTRATÉGICA	C	Líder Moderno en el Sector Público	Libros	Gestión Estratégica	Audiovisual

APÉNDICE E



PERFIL FUNCIONAL Y POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	JEFE DPTO ADMIN TH Y COMPETENCIAS
Código:	GHA-2710-01
Gerencia:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
Subgerencia:	N/A
Departamento:	DPTO ADMINISTRACION TH Y COMPETENCIAS
Unidad:	N/A

2. Misión del cargo:

Programar y controlar la ejecución de la estrategia de la Gerencia de Gestión del Talento Humano en función de los objetivos institucionales, asegurando una administración técnica e integrada de los procesos de planificación del Talento Humano, administración de competencias, selección de personal, aplicación del régimen disciplinario y normativa interna del Talento Humano.

3. Actividades del cargo:

Actividades del cargo	(FR)	(CE)	(CM)	TOTAL	Esencial
Dirigir y controlar el manejo del régimen disciplinario del personal de la Empresa y cumplimiento de leyes, políticas y normativa vigente.	5	4	3	17	SI
Planificar, organizar, monitorear y controlar el manejo de los procesos de selección de personal para nombramientos, contratos, pasantías, en base a los objetivos institucionales.	4	4	3	16	SI
Coordinar la realización de los procesos de contrataciones del departamento.	3	3	4	15	SI
Controlar y administrar la aplicación de normativa, procesos y procedimientos de administración del talento humano.	5	3	3	14	SI
Analizar y suscribir informes técnicos que sustenten la formulación y ejecución de los distintos planes y programas del departamento; así como los documentos inherentes al ámbito de acción.	5	3	3	14	NO
Dirigir y controlar el manejo del sistema de valoración de puestos conforme el Manual de Clasificación y Valoración de Puestos por Competencias de la Empresa.	2	4	3	14	NO
Dirigir y controlar el manejo operativo de la gestión de planificación del talento humano, dimensionamiento de puestos, creación, supresión de	4	3	3	13	NO

puestos y actualización de la estructura orgánica de puestos en función de la estrategia institucional de la EPMAPS.					
Dirigir y suscribir la formulación de reportes e informes para los organismos de control interno y externo.	3	3	3	12	NO
Administrar y controlar el análisis y ejecución de movimientos de personal en base a la normativa interna.	5	3	2	11	NO
Asegurar una gestión documental efectiva de los procesos inherentes al departamento.	5	3	2	11	NO
Asesorar al cliente interno en el manejo conceptual, técnico y legal de la administración del régimen disciplinario, planificación, selección y movimientos de personal.	5	3	2	11	NO
Monitorear el cumplimiento de indicadores de desempeño del departamento.	2	3	3	11	NO
Realizar controles de calidad de la información generada en el área en los sistemas informáticos del área.	3	2	3	9	NO
Coordinar con los departamentos de la Gerencia la formulación de planes y programas interrelacionados.	2	3	2	8	NO

Grado	(FR) Frecuencia	(CE) Consecuencia de Error	(CM) Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

4. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Dirigir y controlar el manejo del régimen disciplinario del personal de la Empresa y cumplimiento de leyes, políticas y normativa vigente.	EPMAPS	OPORTUNIDAD	$(\text{Número de días programados} / \text{número de días utilizados}) * 100$	90	Porcentaje
Planificar, organizar, monitorear y controlar el manejo de los procesos de selección de personal para nombramientos, contratos, pasantías, en base a los objetivos institucionales.	EPMAPS	OPORTUNIDAD	$(\text{Número de días programados} / \text{número de días utilizados}) * 100$	90	Porcentaje
Coordinar la realización de los procesos de contrataciones del departamento.	EPMAPS	OPORTUNIDAD	$(\text{Número de días programados} / \text{número de días utilizados}) * 100$	90	Porcentaje
Controlar y administrar la aplicación de normativa, procesos y procedimientos de administración del talento humano.	EPMAPS	EFICIENCIA	$(\text{Total de actividades} - \text{actividades con error} / \text{total de actividades}) * 100$	90	Porcentaje

5. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Competencia Técnica	Competencia Conductual	Competencia emocional y cognitiva
Dirigir y controlar el manejo del régimen disciplinario del personal de la Empresa y cumplimiento de leyes, políticas y normativa vigente.	Control Interno. Derecho laboral.	Manejo de Recursos Humanos Grado A.	Minuciosidad.
Planificar, organizar, monitorear y controlar el manejo de los procesos de selección de personal para nombramientos, contratos, pasantías, en base a los objetivos institucionales.	Selección de Personal. Reclutamiento.	Planificación Grado A.	Iniciativa.
Coordinar la realización de los procesos de contrataciones del departamento.	Gestión de Compras. Compras nacionales.	Sentido de urgencia Grado B.	Proactividad.
Controlar y administrar la aplicación de normativa, procesos y procedimientos de administración del talento humano.	Control Interno. Derecho laboral.	Supervisión Y Monitoreo Grado A.	Fluidez de Ideas.

6. Competencias conductuales:

Destrezas / Habilidades generales	Grado	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejo de Recursos Humanos :Es la capacidad de dirigir personal mientras trabaja y brindar retroalimentación para garantizar el desempeño adecuado.	A	Implica realizar procesos de retroalimentación al personal para así dar a conocer como se está ejecutando el trabajo en relación a los estándares a cumplir, con la finalidad de favorecer al desarrollo y cumplir los objetivos establecidos	X	
Planificación :Determinar de manera racional estrategias y procedimientos que permitan el logro de objetivos y metas planteadas considerando variables internas y externas que pueden afectar su consecución. Implica el desarrollo y aplicación de ideas que permitan el cumplimiento de los resultados esperados.	A	Formula estrategias que simplifican el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos. Considera los factores internos y externos que pueden afectar la consecución de las metas y objetivos planteados	X	
Sentido de urgencia :Reconoce la prioridad de atención de actividades y proyectos actuando de manera consecuente para alcanzar su realización oportuna bajo criterios de legalidad.	B	Reconoce la prioridad de atención de proyectos y actividades institucionales, actúa de manera proactiva bajo situaciones de extrema presión.	X	
Supervisión Y Monitoreo :Dar seguimiento y evaluar cumplimiento de objetivos, el que tan bien se está ejecutando un procedimiento o se está llevando a cabo una tarea específica. Implica identificar acciones correctivas que se puedan implementar para corregir las desviaciones existentes frente a los estándares.	A	Implica evaluar los resultados obtenidos a nivel de unidades de gestión u organizacionales, monitoreando los rendimientos evidenciados en los indicadores establecidos, para aplicar correcciones a los procesos de acuerdo a las desviaciones encontradas	X	

7. Competencias Corporativas:

Competencias / Definición	Grado	Definición Grado
Identidad Institucional :Capacidad para adaptarse, integrarse y comprometerse con la institución asimilando la visión y la misión, comprendiendo las características específicas de la misma y alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con sus valores y objetivos.	B	Genera compromiso, colaboración y entusiasmo necesario para alcanzar los objetivos asignados a un equipo de trabajo, tomando en cuenta la misión y visión institucional.
Innovación Y Mejora Continua :Investigar, proponer e implementar oportunidades para cambiar, optimizar y desarrollar los procesos orientados al servicio del usuario interno y/o externo.	B	Requiere introducir con frecuencia cambios en la manera de trabajar para mejorar los resultados en base a experiencias de trabajo pasadas
Orientación A Resultados :Es la actitud dirigida a cumplir de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas bajo criterios de legalidad y oportunidad.	B	Establece metas u objetivos, los prioriza y los cumple. Compromete recursos importantes para la consecución de las metas. Comprueba la consecución de objetivos frente a su gestión actual y pasada.
Orientación De Servicio :Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de los usuarios internos y/o externos.	B	Mantiene una actitud de disponibilidad con el usuario. Cuando el usuario plantea un problema, se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez, sin presentar pretextos o excusas frente a él. Ofrece al usuario información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio
Trabajo En Equipo :Es la actitud que permite que el equipo se comprometa con los objetivos y colabore de manera coordinada para su cumplimiento.	B	Promueve la colaboración del equipo. Apoya y defiende las decisiones u orientaciones del equipo

8. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Título requerido	Área de conocimientos
Título Profesional	5	Licenciado en Administración de Empresas / Psicólogo Organizacional / Psicólogo Industrial / Licenciado en Psicología	Gestión y administración. Recursos Humanos.

9. Capacitación adicional requerida:

Nombre de la Capacitación	Número de Horas	Área de conocimiento
Contratación Pública	80	Gestión y administración
Gestión por competencias	80	Recursos Humanos
Legislación Laboral	80	Derecho.
Psicometría	80	Gestión y administración

10. Competencias Técnicas:

Competencias Técnicas	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Compras nacionales	Procesos de adquisición mediante la cual una empresa, adquiere un bien o un servicio dentro del país, a cambio de una contraprestación monetaria o en especie.	X	
Control Interno	Sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.	X	X
Derecho laboral	Conjunto de normas a fin de regular las relaciones laborales que se establecen en el país. El objetivo principal del derecho laboral consiste en defender los intereses del trabajador y protegerlo de aquellas circunstancias que puedan llegar a perjudicarlo.	X	
Gestión de Compras	Aplicación de procesos administrativos para controlar los procesos y las relaciones que conforman su función de compra, cuyo trabajo es obtener, comprar y entregar los bienes y servicios necesarios para hacer negocios.	X	
Reclutamiento	El reclutamiento es el proceso mediante el cual la organización identifica y atrae a futuros empleados	X	
Selección de Personal	La selección de personal en la administración está básicamente dirigida a la consecución de talento humano. El proceso de selección consiste en una serie de pasos enfocados a elegir que aspirante se encuentra más apto para ser contratado.	X	

11. Competencias emocionales y cognitivas:

Competencias Cognitiva Emocional	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Fluidez de Ideas	La capacidad de expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas producidas	X	X
Iniciativa	La capacidad para idear, inventar o emprender cosas.	X	X
Minuciosidad	La capacidad de hacer las cosas con detenimiento y cuidando los detalles.	X	X
Proactividad	La capacidad de tomar asumir la responsabilidad de que las cosas sucedan, esto implica que y como se va a hacer.	X	X

12. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Datos empresariales	Estadísticas de producción, operaciones, logística, recursos humanos, calidad, finanzas, etc.		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la Empresa.		X
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	X	X
Personas y otras áreas	Conocer los niveles de responsabilidad y funciones de las personas de otras áreas de la empresa.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la Empresa.		X
Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la Empresa.		X

13. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office		X
Manejar programas informáticos Internos	ERP Institucional, sistema de gestión documental, sistemas internos vinculados con la gestión de sus procesos	X	X

14. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	6 Año(s)
2. Experiencia en Instituciones de tipo:	Industrial. Servicios.
3. Experiencia en Cargos de tipo:	Jefatura. Coordinación. Líder. Experto. Profesional.

APÉNDICE F

“Plan de Desarrollo de Competencias para la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento
EPMAPS – Agua de Quito”

1. INFORMACION GENERAL	
Período:	Gerencia:
Denominación del Cargo :	Departamento:
Código del Cargo :	Unidad:

2. INFORMACIÓN DE PERSONAL	3. INFORMACIÓN ASESOR DESARROLLO
Nombre :	Nombre:
Código:	Código:

4. COMPETENCIAS CONDUCTUALES					
Competencia / Brecha	Grado	Acción de Desarrollo	Fecha Inicio	Fecha Fin	Cumplimiento Si / No

5. COMPETENCIAS DEL CARGO					
Competencia / Brecha	Grado	Acción de Desarrollo	Fecha Inicio	Fecha Fin	Cumplimiento Si / No

6. COMPETENCIAS CORPORATIVAS					
Competencia / Brecha	Grado	Acción de Desarrollo	Fecha Inicio	Fecha Fin	Cumplimiento Si / No

7. OBSERVACIONES

Servidor

Asesor del Desarrollo

Talento Humano