



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**  
**INSTITUTO DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**  
**MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS POR**  
**COMPETENCIAS**

**MODELO GERENCIAL**  
**“STRATEGIC” POR COMPETENCIAS**  
**PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**



**AUTORA: ING. COM. PATRICIA FERNANDA GALLEGOS TAPIA**

**COAUTOR: MS. RENÉ BASANTES**

**RIOBAMBA-ECUADOR**  
**2015**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**INSTITUTO DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**  
**MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**POR COMPETENCIAS**

**MODELO GERENCIAL “STRATEGIC” POR COMPETENCIAS PARA LA  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS DE LA  
CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP-  
CHIMBORAZO, RIOBAMBA.**

**AUTORA:**  
**ING. COM. PATRICIA FERNANDA GALLEGOS TAPIA**

**COAUTOR:**  
**MS. RENÉ BASANTES**

**RIOBAMBA-ECUADOR**  
**2015**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.</b>	<b>Objetivo General.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2.</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>3.1.</b>	<b>Fundamentación Científica:.....</b>	<b>5</b>
<b>3.2.</b>	<b>Fundamentación Axiológica: .....</b>	<b>6</b>
<b>3.3.</b>	<b>Fundamentación Legal: CNT EP – Chimborazo, Riobamba.....</b>	<b>6</b>
<b>4.</b>	<b>CONTENIDO.....</b>	<b>11</b>
<b>4.1.</b>	<b>Fase de Diagnóstico.....</b>	<b>11</b>
<b>4.2.</b>	<b>Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño .</b>	<b>13</b>
<b>5.</b>	<b>OPERATIVIDAD .....</b>	<b>14</b>
<b>5.1.</b>	<b>Objetivo .....</b>	<b>14</b>
<b>5.2.</b>	<b>Alcance.....</b>	<b>14</b>
<b>5.3.</b>	<b>Términos de Interés.....</b>	<b>15</b>
<b>5.4.</b>	<b>Equipo Responsable .....</b>	<b>17</b>
<b>5.5.</b>	<b>Aplicación .....</b>	<b>17</b>
<b>5.6.</b>	<b>Periodo de Evaluación.....</b>	<b>18</b>
<b>5.7.</b>	<b>Legalización y Conformidad .....</b>	<b>18</b>
<b>5.8.</b>	<b>Grupo Ocupacional CNT EP.....</b>	<b>18</b>
<b>5.9.</b>	<b>Pasos para la aplicabilidad de la Herramienta “Strategic” para la Evaluación de Desempeño .....</b>	<b>19</b>
<b>5.10.</b>	<b>Herramienta “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño.....</b>	<b>20</b>
<b>5.11.</b>	<b>Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” .....</b>	<b>24</b>
<b>5.12.</b>	<b>Niveles de Evaluación y Parámetros de Calificación .....</b>	<b>37</b>
<b>5.13.</b>	<b>Conglomerado de Competencia.....</b>	<b>39</b>
<b>5.14.</b>	<b>Responsable del Procesamiento de Resultados Obtenidos de la aplicación del Formulario de Evaluación “Strategic” .....</b>	<b>43</b>
<b>5.15.</b>	<b>Comité EVA “Strategic” .....</b>	<b>43</b>

## **1. PRESENTACIÓN**

La Evaluación de Desempeño, en el ámbito público, no solo se constituye en un instrumento de gestión, sino en el mecanismo de control del uso adecuado de los recursos públicos sobre la base de asignación previa de responsabilidades y la medición del cumplimiento de esas responsabilidades; este es el sentido que conforme a los principios y políticas establecidas en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la Codificación del Código de Trabajo y las Leyes que regulan la administración pública le otorgan a la Evaluación de Desempeño, Gestión de Control y Desarrollo. En concordancia con el enfoque sistémico de estas normas, la evaluación de desempeño es un sistema gerencial que debe concebirse como un subsistema; es decir, parte del Sistema de Gestión de Talento Humano; el mismo que interactúa y se interrelaciona tanto como los otros componentes de este sistema en su direccionamiento, basados en modelos gerenciales estratégicos y en competencias, como con los demás sistemas de gestión y control, regulados en las leyes que sistematizan la administración pública; determinando una acción de interés en la Ley Orgánica de Servicio Público y el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público; y las demás que se encuentren en vigencia.

El modelo gerencial sugerido adopta una decisión estratégica, planteada para cada una de las unidades, jefaturas y áreas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba; con el fin de accionar una gestión de mejoramiento en los procesos y servicios que esta ofrece; la participación en la responsabilidad compartida de los servidores de la institución debe estar sujeta en todos los niveles, dentro del proceso de certificación como esencia para la corporación; el total compromiso posibilita al beneficio de la entidad y su talento humano como principal pilar.

El siguiente Modelo Gerencial denominado “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño es un aporte al sistema y procesos de planificación en la gestión de la corporación; cuyo objetivo característico es el desempeño laboral eficiente y productivo hacia el desarrollo potencial de sus servidores; transformándolos como parte del capital intelectual de la institución.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

Crear el Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño, que permita a la administración un direccionamiento y desarrollo competente del talento humano para generar un potencial óptimo de este recurso como cumplimiento a sus acciones corporativas, ligadas a su Perspectiva Desarrollo Aprendizaje.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Establecer elementos estratégicos que permitan llevar a cabo un proceso técnico y objetivo para la gestión y valoración del desarrollo potencial de los funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba
- Determinar herramientas que aporten técnicamente a la gestión integral de la institución para la potencialidad de creación de valores en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba
- Construir herramientas estratégicas para descubrir características personales, potenciales y niveles de expectativas para una promoción en el funcionario de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba como aporte a su continuo desarrollo competitivo
- Desarrollar un instrumento estratégico que permita generar el control individual y colectivo de los resultados no deseados y esperados dentro del sistema de evaluación, para el análisis de oportunidades, retroalimentación y ajuste en el desempeño de los funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba.

## **3. FUNDAMENTACIÓN**

### **3.1. Fundamentación Científica:**

La aplicación del Modelo gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño establece como principal finalidad y beneficio estandarizar y determinar el alcance del rendimiento participativo y excelencia corporativa, a su vez fortalece la formación permanente como propósito fundamental de una gestión de control para la valoración del desarrollo potencial del talento humano.

**MODELO GERENCIAL “STRATEGIC” POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Este modelo de carácter estratégico contribuye como herramienta de gestión de talentos a la aproximación y detección de su potencial presente (competencias individuales, colectivas, experiencia y aporte a la empresa) y potencial futuro (para su crecimiento o desarrollo). Su orientación facilita al establecimiento y logro de objetivos profesionales y acordes al campo desempeñado por el colaborador; detecta sus competencias susceptibles de mejora, analiza oportunidades de potencializar su capital intelectual como talento, genera el control individual y colectivo de sus resultados no deseados y esperados dentro de su proceso de evaluación en el campo laboral, establece a su vez el análisis de oportunidades, retroalimentación y ajuste en su desempeño; por otro lado, contribuye a la capacidad de identificar, desarrollar, activar y fidelizar al talento humano creando valor en todos los niveles profesionales.

El Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias se convierte en un instrumento que maneja factores estratégicos con alto valor para la organización y para el continuo desarrollo competitivo de los funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba.

### **3.2. Fundamentación Axiológica:**

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba, considera la evaluación de desempeño como un proceso sistemático orientado al desarrollo integral del talento humano y su potencial; el Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias se involucra con su orientación en el proceso de evaluación al identificar cambios de actitudes y comportamientos, tendientes a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de sus servidores (as); alineándose directamente con la estrategia empresarial de la corporación planteada en la perspectiva de desarrollo aprendizaje. Todas las acciones que integran el sistema de gestión de la institución están alineadas al objetivo principal del Plan Nacional del Buen Vivir, el “Sumak Kawsay”; el mismo que está enfocado al bienestar de los colaboradores.

### **3.3. Fundamentación Legal: CNT EP – Chimborazo, Riobamba**

Mediante escritura pública de fusión de las compañías anónimas ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A., otorgada el 1 de Octubre del 2008, ante el señor Notario Décimo



**MODELO GERENCIAL “STRATEGIC” POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Séptimo del cantón Quito DM, doctor Remigio Poveda Vargas, se creó la compañía Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT S.A. Dicha escritura pública fue aprobada por la Superintendencia de Compañías el 24 de Octubre del 2008, mediante Resolución N° 08.Q.IJ.4458, debidamente inscrita en el Registro Mercantil del cantón Quito el 30 de octubre del 2008, resultado de la fusión de las extintas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A. El 14 de enero del 2010 la CNT S.A. se convierte en empresa pública ante Notario Décimo Séptimo del Cantón Quito. Mantuvo su personería jurídica de derecho privado hasta el 25 de enero del 2010 y pasa a llamarse Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP; Empresa Pública de Telecomunicaciones del Ecuador.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT EP) es una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; con domicilio principal en Quito, Distrito Metropolitano, Provincia de Pichincha. Creada por Decreto Ejecutivo No. 218 de 14 de enero de 2010, publicado en el Registro Oficial No. 122 de 3 de febrero de 2010 con los siguientes antecedentes históricos (CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, Reglamento de Gestión de Talento Humano CNT EP, 2009): “ La Compañía de Telecomunicaciones Móviles del Ecuador TELECSA S.A. se transformó en la Empresa Pública de Telecomunicaciones Móviles del Ecuador TELECSA EP por Decreto Ejecutivo No.443 del 29 de julio de 2010, publicado en el Registro Oficial No. 255 del 11 de agosto de 2010. Mediante Actas No. DIR-CNT-010-2010 del 30 de julio de 2010 y DIR-TELECSA-001-2010 del 30 de julio de 2010. Respectivamente, los directorios de las empresas públicas TELECSA EP y CNT EP. Posteriormente, el 30 de julio del 2010 se oficializó la fusión de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP con la empresa de telefonía móvil Alegro, lo que permite potenciar la cartera de productos, enfocando los esfuerzos empresariales en el empaquetamiento de servicios y en convergencia de tecnologías”.

Por otra parte, el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 en su Objetivo No. 11, manifiesta: “Asegurar la soberanía y la eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica”. Considerando el rol de empresa pública de CNT EP y siendo las telecomunicaciones uno de los sectores estratégicos del Gobierno



**MODELO GERENCIAL “STRATEGIC” POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Nacional, la participación de la Corporación es trascendental para democratizar la concentración del poder del mercado alrededor de las telecomunicaciones y las tecnologías de la información (TIC) en el Ecuador.

La CNT EP, por su carácter público persigue objetivos de índole empresarial sin descuidar el campo social como un eje primordial en su accionar proporcionando los servicios de telecomunicaciones (de telefonía fija y móvil, internet fijo y móvil, televisión etc...) a nivel nacional, incluyendo a los quintiles más bajos y a los lugares más apartados de la república, donde la rentabilidad puede no ser atractiva para otros sujetos (empresas), favoreciendo así efectivamente la disminución de la brecha digital en el país.

De conformidad con el Objetivo 11 del Plan Nacional del Buen Vivir, se indica: “La principal estrategia de CNT EP- Chimborazo, Riobamba ha sido su servicio, propuesta de valor que la ha posicionado como una de las marcas más reconocidas y recordadas; es considerada una empresa líder y visionaria en el mercado de las telecomunicaciones del Ecuador; su aporte encamina al Estado Ecuatoriano a gobernar los mercados de telecomunicaciones para construir el nuevo sujeto social”.

En consecuencia, se determina que la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT -EP constantemente está en el desarrollo de nuevos servicios y productos; además es socialmente responsable, lo que se evidencia en la oferta de sus servicios a las comunidades más alejadas y desatendidas, brindándoles la mejor tecnología.

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad en la CNT - EP, bajo la Norma ISO 9001-2008 está en “Proveer Productos y Servicios de Telecomunicaciones: Telefonía Fija, Transmisión de Datos e Internet”. La Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional y su Unidad Gerencia de Desarrollo del Talento Humano – Jefatura de Evaluación de Desempeño y el área acorde al proceso de Planificación mediante su Plan de Acción Estratégica han definido 17 objetivos, clasificados en 5 perspectivas, entre los que se destacan: “Orientar a la empresa hacia el cliente y ciudadano, mejorar la participación del mercado, expandir infraestructura de telecomunicaciones, fortalecer procesos de operación y mantenimiento, entregar servicios de calidad, mantener crecimiento empresarial y fortalecer el talento humano”, siendo este último un factor importante



**MODELO GERENCIAL “STRATEGIC” POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

para el desarrollo, acción de gestión y control entre sus participantes, que estimula la profesionalización y carrera de la o el servidor, promueve su desarrollo y alcance del rendimiento participativo, en función de los resultados cualitativos y cuantitativos; cuya perspectiva se fija en “Desarrollar recursos humanos competentes y asegurar el dimensionamiento óptimo de este recurso, Alinear la cultura organizacional y recursos humanos a la estrategia y Desarrollar liderazgo orientado al logro de resultados”; lo que hasta en la actualidad se determina parte del fortalecimiento de un capital intelectual. En consideración, la Evaluación del Desempeño, en el ámbito público, no sólo se constituye en un instrumento de gestión, sino en el mecanismo de control del uso adecuado de los recursos públicos sobre la base de asignación previa de responsabilidades. Además es un sistema gerencial que debe concebirse como un subsistema; es decir, parte del Sistema de Gestión del Talento Humano, sin embargo mantienen para sí las características del sistema del cual forma parte, de la acción de Auditoría de Recursos Humanos del Sector Público.

La CNT EP- Chimborazo se sujeta a normas internas para la gestión de talento humano, en aplicación a las disposiciones de la Constitución de la República; Mandatos Constituyentes; Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) y Código del Trabajo, en lo que sea aplicable y correspondan a los ocupantes de los puestos de que han sido clasificados por parte del Ministerio de Relaciones Laborales bajo la categoría de obreros; y, demás normas, mecanismos, técnicas, políticas y procedimientos que regulan la administración pública y permitan garantizar a la administración del talento humano bajo preceptos de eficacia y eficiencia buscando la mayor productividad a ser aplicables en la Empresa Pública CNT EP; además del Reglamento de Gestión de Talento Humano, tomado en consideración, siempre y cuando no se contrapongan a los principios rectores establecidos en la LOEP a su clasificación de servidores públicos sujetos a diferentes directrices.

En concordancia, el presente proyecto de investigación se sustenta en las siguientes leyes vigentes para la Evaluación de Desempeño de funcionarios en calidad de servidores públicos.



**MODELO GERENCIAL “STRATEGIC” POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

De conformidad con la Base Legal del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público; consiguiente al Art. 126, De la estructura de la carrera del servicio público manifiesta: “Para la estructuración de la carrera del servicio público se considerará nivel académico, experiencia, perfiles y requisitos para cada puesto, el ascenso progresivo a través de los diferentes niveles y roles dentro de la estructura posicional institucional, la evaluación del desempeño, la capacitación y otros componentes que sean determinados a través de la norma técnica que regule e implemente la carrera del servicio público y cuya responsabilidad estará a cargo del Ministerio de Relaciones Laborales”.

A su vez en el Capítulo II, Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público, Sección 1ª. Estructura, Objeto y Característica; determina consiguiente al Artículo 130.- Estructura del sistema: “La administración del talento humano del servicio público, responde a un sistema integrado que está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación y desarrollo profesional; y, evaluación del desempeño. Además se considerará como parte integrante del desarrollo del talento humano la salud ocupacional. Para su administración y regulación el Ministerio de Relaciones Laborales emitirá las políticas, regulaciones y normas, que serán aplicadas en cada una de las instituciones públicas por parte de las UATH. La aplicación de este sistema se soportará en la plataforma informática integrada, cuyo diseño, implementación y administración estará a cargo del Ministerio de Relaciones Laborales; corresponde además a las UATH el control y aplicación del sistema de remuneraciones e ingresos complementarios”.

Asimismo, en el Artículo 131.- Objetivo del sistema, determina: “El objetivo del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano es garantizar en las instituciones del servicio público, un equipo humano competente, comprometido, capaz de adaptarse a nuevas políticas y realidades para asumir retos y conseguir el logro de los objetivos institucionales, con eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia, evaluación y responsabilidad”.

Consiguiente al Artículo 132.- Características del sistema, indica: “El sistema propende a una gestión técnica y flexible, sustentada en puestos orientados a generar

**MODELO GERENCIAL “STRATEGIC” POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

productos y servicios de los procesos, con grupos ocupacionales que integran puestos similares, para aplicar principios de equidad interna y competitividad externa que garanticen un trato equitativo a sus participantes, que estimule la profesionalización y capacitación de la o el servidor, promueva su desarrollo en la carrera institucional en función de los resultados, que impulse en el servicio público una cultura gerencial basada en la medición de objetivos y metas de la institución, de los procesos internos y del personal”.

En consecuencia, El Ministerio de Relaciones Laborales en función de la naturaleza y especificidades propias de las diversas instituciones establecidas en el Artículo 3 de la LOSEP, Sectores y Funciones del Estado, que indica: “Podrá establecer sistemas especiales, constituyendo condiciones de igualdad entre aquellos. La Administración del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano es centralizada en cuanto a la definición de políticas, normas e instrumentos de carácter general a cargo del Ministerio de Relaciones Laborales. Las UATH, en forma descentralizada, constituyen los órganos técnicos de aplicación del sistema en coordinación con el Ministerio de Relaciones Laborales” (CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, 2014).

Todos los artículos relacionados dentro de la fundamentación legal del presente proyecto investigativo implican que el colaborador debe ser partícipe de un trabajo eficiente por medio del direccionamiento estratégico del gestor de la Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH) y las áreas de desarrollo si los hubiere; relacionando que dentro del proceso de evaluación de desempeño no solo se valora al colaborador, sino que su finalidad debe generar la potencialización del talento humano, un análisis de oportunidades, retroalimentación y ajuste en el desempeño de los funcionarios.

## **4. CONTENIDO**

### **4.1. Fase de Diagnóstico**

Se realizó un proceso de diagnóstico en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba de la gestión aplicada en la evaluación de desempeño por parte de la administración e institución, determinando mediante ello el Modelo Gerencial más idóneo y propositivo para el enfoque de resultados y de la perspectiva de desarrollo aprendizaje a nivel corporativo. Este modelo

**MODELO GERENCIAL “STRATEGIC” POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

gerencial para la evaluación de desempeño de los funcionarios de la Corporación de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba fue denominado “Strategic” por Competencias; el mismo que tiene como finalidad aportar con un proceso cualitativo, técnico y estratégico que permita un sistema de valoración continua de su capital intelectual en el talento humano; su propósito radica en establecer un potencial óptimo de este recurso como cumplimiento a sus acciones corporativas, ligadas a la perspectiva Desarrollo Aprendizaje y basado en las siguientes fases:

- Describir competencias requeridas para el perfil operativo del talento humano
- Considerar una herramienta para el proceso técnico y objetivo de la gestión de evaluación de desempeño de los funcionarios; con la finalidad de que los involucrados directos e indirectos en el proceso identifiquen parámetros y criterios estratégicos, para potencializar el desarrollo competente, potencial y niveles de expectativas de promoción en los funcionarios
- Establecer procedimientos valorativos que fortalecerán y aporten a identificar factores favorables y no favorables en el proceso; con el fin de dar cumplimiento de las acciones corporativas ligadas a su Perspectiva de Desarrollo – Aprendizaje en el Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño de los funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba.

Para CNT EP – Chimborazo es prioritario “Perseguir objetivos de índole empresarial sin descuidar el campo de responsabilidad y desarrollo, tanto en la institución como en sus funcionarios, valiéndose de su contexto de formación para el fortalecimiento de sus colaboradores, como principal motor productivo de la institución” (REGALADO IGLESIAS, 2013). Por tal motivo, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba requiere el fortalecimiento de su convicción institucional a nivel provincial de forma estratégica.

Bajo estos criterios, el Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias tiene como finalidad generar y potencializar de forma óptima el recurso humano como talento; a su vez, está alineado al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la corporación y acciona el proceso valorativo de forma objetiva en su gestión, e identifica de manera

integral la valoración continua, el desarrollo competitivo y potencial que generan los funcionarios de la institución en su desempeño empresarial.

#### **4.2. Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño**

La responsabilidad de los funcionarios que se desempeñan en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba no solamente debe ser ética y moral, es una obligación que se debe mantener al igual que institucionalmente a nivel provincial y está claramente señalada en el Artículo 11 de la Ley Orgánica de la Administración Pública; cuando señala: “Las autoridades, funcionarias y funcionarios de la Administración Pública deberán rendir cuentas de los cargos que desempeñen, en los términos y condiciones que determine la ley”.

En relación, la aplicación de un modelo gerencial estratégico, como el Modelo “Strategic” por Competencias que se plantea en esta investigación fortalece el desempeño de los funcionarios mediante el proceso de evaluación estratégica con direccionamiento y desarrollo competente del talento humano, la potencialización óptima de este recurso, su desarrollo y retroalimentación con gestión eficaz en su operatividad; como cumplimiento a sus acciones corporativas, ligadas a su perspectiva desarrollo aprendizaje.

La evaluación de desempeño del talento humano determina el proceso mediante el cual se estima el rendimiento del servidor o servidora en su puesto de trabajo; es a su vez considerada una herramienta estratégica que se requiere plantearla con cultura entre evaluadores y evaluados, considerándola entre ellos que es una herramienta de apoyo y no de presión.

El objetivo fundamental de este proceso está en fortalecer las debilidades determinadas en los resultados no deseados y en resultados favorables de igual forma, mediante la retroalimentación y ajuste, el planteamiento de un proceso continuo de desarrollo, potencialidad y formación del funcionario; valorando de tal forma el desarrollo potencial del colaborador institucional.

Se considera necesario resaltar la necesidad de que la evaluación de desempeño no debe ser simplemente una calificación anual, semestral o cuando se disponga realizarla; sino, una herramienta estratégica que permita a la administración un direccionamiento y desarrollo competente del talento humano, potencializando de manera óptima como recurso para el cumplimiento de acciones corporativas ligadas a sus perspectivas de alcance.

## **5. OPERATIVIDAD**

### **5.1. Objetivo**

Aportar al cumplimiento de las acciones corporativas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Chimborazo, Riobamba, ligadas a su perspectiva desarrollo aprendizaje, establecido en el plan estratégico empresarial, mediante el desarrollo de herramientas técnicas y objetivas para el proceso de aplicación de la evaluación de desempeño por competencias de forma estratégica para la continuidad y desarrollo en su gestión.

### **5.2. Alcance**

La Evaluación del Desempeño enriquece el cargo si consideramos plantear el proceso de retroalimentación y de forma estratégica; a su vez esta relación es considerada de suma importancia, ya que se trata de comprobar la adecuación perfil – cargo y potencializar su desarrollo y formación de manera objetiva como recurso óptimo de la empresa.

El presente Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño es una herramienta que permite fortalecer y contribuir a la gestión administrativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba, mediante un direccionamiento y desarrollo competente del talento humano; con el fin de generar de manera estratégica el potencial óptimo de este recurso.

Además, se pretende que la continuidad del proceso aplicativo del modelo gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño y el apoyo de sus

herramientas generen de forma objetiva y técnica la valoración del potencial en los funcionarios, medición y análisis de oportunidades, niveles de expectativas para plantear procesos de promoción, capacitación, desarrollo, retroalimentación y ajuste en el desempeño de los funcionarios; como gestión de control individual y visionariamente colectivo de los resultados no deseados y esperados dentro del proceso de evaluación.

### **5.3. Términos de Interés**

A continuación se detallan los términos más frecuentes dentro del enfoque de evaluación de desempeño:

- **Acción:** Parámetro de decisión o gestión que identifica la continuidad o desvinculación del colaborador dentro de los parámetros de calificación cuantitativa y cualitativa
- **Calificación cualitativa:** Valoración atributiva que se da de acuerdo al puntaje obtenido que se determina en los parámetros de calificación cualitativa y cuantitativa; siendo esta excelente, aceptable y/o insatisfactorio
- **Competencias:** Habilidades, Destrezas, Aptitudes y Actitudes que se evidencian en conjunto al momento de desarrollar actividades básicas, específicas y/o complementarias del cargo. Son consideradas también conductas observables y medibles que tiene una persona
- **Evaluado:** Persona a quien se considera para medir su desempeño por medio del proceso de evaluación de desempeño y aplicación de herramientas que valoran su proceso de desarrollo
- **Evaluador:** Responsable encargado del proceso de valoración, gestión, ejecución, control, retroalimentación y registro periódico de la evaluación de desempeño
- **Funciones:** Tareas u obligaciones ejercidas de manera sistemática asignadas en un puesto o cargo. Para que una o un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiterado en su desempeño.

**MODELO GERENCIAL "STRATEGIC" POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

- **GNDO:** Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional; área competente que valida los perfiles de los cargos existentes en cada gerencia nacional, regional, provincial y de área para actualizarlos conforme a los cambios exigidos por la corporación; fija la metodología y calendario para el proceso de la evaluación; identifica a los evaluadores (jefe inmediato, subalternos, colaboradores, clientes y/o auto-evaluaciones); establece los procesos para la realización de la gestión de evaluación; consolida y analiza los resultados para el enfoque de retroalimentación, desarrollo y otros
- **Grupo Ocupacional:** Agrupación de áreas de forma estratégica para mejor comprensión y aplicación del formulario de evaluación de desempeño
- **Jefe inmediato:** Responsable de ejecutar la evaluación y remitir los resultados; a quien se denomina también evaluador
- **Observación:** Detalle explicativo dentro del parámetro de calificación cuantitativa y cualitativa para el proceso de evaluación de desempeño, que orienta los procesos dentro de la valoración de los resultados que se deben establecer continuo a la evaluación
- **Perfil óptimo de desempeño:** Logro esperado como resultado final del proceso aplicativo de la evaluación de desempeño, cuyo perfil obtenido supera las expectativas y su calificación cualitativa es excelente dentro de los parámetros de escala de calificación cualitativa y cuantitativa
- **Puntaje obtenido:** Rango establecido dentro de los parámetros de calificación cualitativa y cuantitativa considerados para el proceso de evaluación de desempeño
- **Retroalimentación:** Proceso aplicativo sobre su desempeño para determinar una oportunidad de potencializar y mejorar los resultados no esperados; se lo considera dentro de la evaluación al proporcionar información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador en el ámbito laboral, su desempeño,

el manejo de comportamientos, actitudes y competencias puestas en marcha en el cumplimiento de sus funciones. La retroalimentación sobre el desempeño es una guía en las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas y su desarrollo potencial.

- **Strategic:** Modelo Gerencial estratégico basado en competencias para la evaluación de desempeño que se valoriza como una herramienta aplicativa para el proceso que determina el alcance del potencial del colaborador, su nivel de expectativa, desarrollo, aprendizaje, retroalimentación y/o ajuste en su desempeño.

#### **5.4. Equipo Responsable**

El responsable de talento humano, gestor o mentor que la institución a nivel provincial considere será el encargado de la ejecución, control, retroalimentación y registro periódico de la evaluación de desempeño en coordinación con la jefatura institucional de Evaluación de Desempeño de la Gerencia de Desarrollo de Talento Humano, a quien remitirá de acuerdo al periodo establecido las evaluaciones junto con el Registro de Evaluación de Desempeño (documento entregado al responsable) de forma física y en archivo magnético para el control respectivo. (GERENCIA NACIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, 2009).

El equipo responsable e involucrado en el proceso será:

- Jefe inmediato
- Jefatura de Evaluación de Desempeño de la Gerencia de Desarrollo de Talento Humano
- Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional - GNDO
- Área de Talento Humano
- Pares o Colegas / Subalternos.

#### **5.5. Aplicación**

Se aplicará de acuerdo a la normativa interna vigente a funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba.

## **5.6. Periodo de Evaluación**

Considerando obtener información que permita analizar el cumplimiento de los objetivos trazados en el presente lineamiento; y, de acuerdo a las respuestas entregadas por los evaluados, se deberá enfocar el proceso de forma semestral.

Las fechas tentativas para el proceso fueron la primera semana de septiembre y la última semana de febrero 2014

## **5.7. Legalización y Conformidad**

La legalidad, de conformidad en el desarrollo del formulario y del proceso aplicativo de evaluación de desempeño, determina el requerimiento de las firmas de los involucrados, en calidad de Evaluado y Evaluador, dando fe al proceso, mediante el uso de las normas y procedimientos aplicativos, establecidos en el Instructivo Selección y Evaluación del Talento Humano de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Reglamento de Gestión de Talento Humano y normas vigentes.

## **5.8. Grupo Ocupacional CNT EP**

Los Grupos Ocupacionales son establecidos de acuerdo a la clasificación determinada por la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional - GNDO de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones y su nivel representativo para facilitar el enfoque en la gestión interna de evaluación de desempeño y la metodología aplicativa de la herramienta dentro del proceso evaluativo. El Grupo ocupacional será representado por una codificación para la diferenciación en los formularios de cada uno de ellos:

**Cuadro N° 1. Grupo Ocupacional – Clasificación**

<b>Grupo Ocupacional</b>	<b>Formato</b>
Directivos / Grupo Ocupacional Nivel Gobernante	DR. 001
Jefes y Supervisores / Grupo Ocupacional Nivel Estratégico	JS. 002
Analistas/ Grupo Ocupacional Nivel Estratégico Mentor	AN.003
Técnicos / Grupo Ocupacional Nivel Operativo	TC. 004
Asistentes / Auxiliares / Grupo Ocupacional Nivel Operativo	A.A.002

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional- GNDO CNT EP 2014  
Elaborado Por. Patricia Fernanda Gallegos Tapia

## **5.9. Pasos para la aplicabilidad de la Herramienta “Strategic” para la Evaluación de Desempeño**

El proceso de evaluación de desempeño y su aplicación lo determinará la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba; dando este a comprender en su instructivo corporativo (GERENCIA NACIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, 2009):

- El Jefe de Selección y Nómina y el Jefe Financiero Administrativo, a través del área de Talento Humano, controlará que el personal en su jurisdicción realice las evaluaciones correspondientes
- La Jefatura de Selección y Nómina o la Jefatura Provincial Financiera Administrativa a través del área de Talento Humano, enviará vía correo institucional las instrucciones de evaluación a cada Jefe inmediato, quien será el evaluador, junto con los respectivos formatos y dependiendo del grupo ocupacional indicado anteriormente
- El Jefe inmediato será el responsable de ejecutar la evaluación y deberá remitir los resultados en un máximo de 3 días hábiles. En caso de que la evaluación no sea enviada en el tiempo establecido se aplicará el reglamento interno de trabajo para el colaborador que incurrió en la falta. El tiempo máximo de 3 días hábiles, señalado, puede variar dependiendo del número de evaluaciones a realizarse. En el caso de que el número de evaluaciones sea mayor a diez (10) se considerarán hasta cinco (5) días hábiles para su administración y se aumentará un (1) día hábil por cada tres (3) evaluaciones adicionales
- Los evaluadores enviarán a la Jefatura de Selección y nómina o a la Jefatura Provincial Financiera Administrativa sus evaluaciones calificadas y firmadas
- La Jefatura de Selección y Nómina o la Jefatura Provincial Financiera Administrativa, a través del área de Talento Humano, calificará las evaluaciones e informará de los resultados y acciones a tomarse de acuerdo a lo detallado en el cuadro de parámetro de calificación enunciado
- En el caso de que se considere una calificación cuantitativa de Excelente según su escala, se entregará una carta de felicitación por la gestión realizada al trabajador; firmada por el Gerente Provincial o Regional de acuerdo a su jurisdicción. En los casos de retroalimentación, la Jefatura de Selección y Nómina o la Jefatura

**MODELO GERENCIAL “STRATEGIC” POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Provincial Financiera Administrativa, coordinará una reunión con el Jefe Inmediato del evaluado y el evaluado para realizar la sesión de retroalimentación

- La Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional consolidará y analizará los resultados de las evaluaciones, para posterior a ello presentarlo a la Gerencia General
- La Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional - GNDO propondrá la comunicación, a los evaluados, sobre los resultados de su evaluación a través de reuniones o sesiones de retroalimentación ejecutadas por parte de sus jefes inmediatos
- Una vez que se conozca el resultado de las evaluaciones, la Jefatura de Selección y Nómina o la Jefatura Provincial Financiera Administrativa, enviarán a la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional quien validará y enviará a la Gerencia General, la nómina de trabajadores que no hayan alcanzado el puntaje mínimo establecido, a fin de contar con la autorización correspondiente y proceder con su desvinculación.

El procedimiento estará dado de acuerdo a las necesidades de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP – Chimborazo, Riobamba.

#### **5.10. Herramienta “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño**

La Herramienta estratégica planteada está elaborada acorde a las perspectivas del plan estratégico institucional y de acuerdo a las necesidades identificadas y requeridas de modificaciones en el formulario institucional; a través de la Gerencia de Desarrollo del Talento Humano, Jefatura de Evaluación del Desempeño, conforme a la naturaleza legal de la empresa y su ordenamiento jurídico que la rige, la Ley Orgánica de Empresas Públicas Art. 20 Numeral 5. A continuación se detalla el propósito de cada uno de los componentes de la herramienta estratégica como complemento al instrumento institucional:

- **Identificación del Formulario de Evaluación “Strategic”:** Se debe considerar su distinción acorde a los cargos ocupacionales, mediante la codificación y su clasificación correspondiente, para facilitar su identificación y aplicación. Estas se

**MODELO GERENCIAL "STRATEGIC" POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

encuentran identificadas de la siguiente manera: Directivos (DIR. 001); Jefes y Supervisores (JS. 002); Analistas (AN. 003); Asistentes /Auxiliares (A.A. 002); Técnicos (TC. 004)

- **Identificación del Evaluador:** Datos personales y referenciales con la relación que tiene el evaluador directamente con el evaluado en función al cargo; sea esta jefe inmediato, gerente, colega o subalterno
- **Identificación del Colaborador / Evaluado:** Datos personales y referenciales de su cargo y dependencia. Se cita el periodo en el cual el evaluado se encuentra dentro del proceso de evaluación de desempeño; sea este periodo de 3 meses, 1 año, eventual y se indica además la fecha en la que se efectuó la evaluación
- **Identificación del desempeño de la función:** Valorado de acuerdo a las competencias requeridas en su desempeño dentro del cargo, considerando los niveles de evaluación y observaciones del evaluador, si las hubieren, con relación a su escala asignada
- **Identificación de características individuales:** Valorado de acuerdo a las competencias requeridas en su actitud para el desempeño del cargo, considerando los niveles de evaluación y observaciones del evaluador, si las hubieren, con relación a su escala asignada
- **Contribución de Objetivos: Individuales y Colectivos o Grupales:** Se detallan de los objetivos individuales y/o colectivos y su cumplimiento de acuerdo a lo proyectado para determinar practicidad las acciones de soporte requeridas para el fortalecimiento de su desempeño. **De Mejora Personal:** Desde un objetivo de medición de actitudes personales, habilidades profesionales, experiencia y conocimientos aportados de forma individual y colectiva; su valoración se la determina de acuerdo a los niveles de evaluación. **De Control de Desfases apreciados:** Detalle cualitativo por medio de comentarios y percepciones en el proceso del evaluador y/o evaluado. **De Acción para el control de desfases apreciados:** Detalle explicativo de los aspectos a mejorar, acciones de desarrollo y el objetivo de potencializar y ajustar el desfase para mejora en el desempeño. Se considera detallar la fecha tentativa para ejecutar el plan de acción mediante este ítem
- **Equivalencias de Evaluación:** Están dadas acorde a los niveles de calificación

**MODELO GERENCIAL “STRATEGIC” POR COMPETENCIAS**  
**PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

- **Firmas de Conformidad:** Respaldo de legalidad y conformidad por parte del evaluado, evaluador y supervisor del evaluador si se estimare. Se considera detallar la fecha, hora y firma de manera legible para su transparencia en la aplicación del proceso.
- **Calificación y Ponderación:** Se considera el cuadro de parámetros de calificación cualitativa y cuantitativa y los niveles de evaluación según el peso asignado por la institución para su ponderación
- **Acta de Conformidad:** El Acta de Conformidad establecerá el respaldo de legalidad por parte de los involucrados en el proceso de evaluación, determinando que se han socializado los resultados consignados en el formulario respectivamente acorde a los cargos ocupacionales clasificados en: Jefes y Supervisores (JS. 002); Analistas (AN. 003); Asistentes /Auxiliares (A.A. 002) y Técnicos (TC. 004). El acta de conformidad es parte del formulario de evaluación de desempeño denominado “Strategic” para su constancia y valoración.

Las evaluaciones son de carácter continuo y su calificación es acorde a la calificación de los factores detallados en la herramienta estratégica del Formulario de Evaluación “Strategic”, considerando como el nivel de mayor puntuación el Nivel A, cuyo peso asignado equivale a 25 puntos, que representan el 100% alcanzado. **Los niveles de evaluación alcanzados se deberán sumar de acuerdo al equivalente del peso asignado; Ejemplo:**

*Primera Evaluación:*

*5B = 5 Factores con calificación de B*

*5 = Factores calificados*

*21 = Peso asignado en función al nivel de evaluación alcanzado*

*Segunda Evaluación:*

*5C = 5 Factores con calificación de C*

*5 = Factores calificados*

*18 = Peso asignado en función al nivel de evaluación alcanzado*

**MODELO GERENCIAL "STRATEGIC" POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

*Total: El total es la suma de la primera y segunda evaluación*

$$5B = 5 \times 21 = 105 \text{ Puntos}$$

$$5C = 5 \times 18 = 90 \text{ Puntos}$$

$$\text{Total} = 105 + 90 \text{ Puntos}$$

$$\text{TOTAL} = 195 \text{ Puntos}$$

*Posterior a ello (Considerando que el nivel más alto es A, equivalente según el peso asignado de 25 puntos - 100%; representaría el 100% de los factores de la herramienta <\*> alcanzados con esa calificación; con nivel de calificación alta).*

*Se deberá establecer un cálculo matemático de una regla de tres; donde su aplicación representaría lo siguiente:*

$$250 \text{ puntos} - 100\%$$

$$195 \text{ Puntos} - X$$

$$195 \text{ Puntos} \times 100 / 250 \text{ puntos} = 78\%$$

*Puntaje que deberá ser ubicado en el cuadro de Parámetros de Calificación:*

**Cuadro N° 2. Ubicación en el Cuadro de Parámetros de Calificación**

Puntaje Obtenido	Calificación Cualitativa	Acción	Observación	Responsable
70 – 80%	Satisfactorio / Énfasis en Mejora	Continuidad	Retroalimentación al colaborador poner más énfasis en mejorar los puntos más débiles	Jefe Inmediato Jefatura de EDD Áreas de TH
<i>&lt;*&gt; Se considera tan solo como ejemplo, que los factores enunciados en la herramienta para la evaluación de desempeño, resultaren ser 10; para efecto de cálculo: (10 factores x 25 puntos = 250 puntos)</i>				

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

**MODELO GERENCIAL “STRATEGIC” POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La siguiente herramienta elaborada de acuerdo a los grupos ocupacionales establecidos por parte de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP y sus competencias identificadas institucionalmente, plantea y valora de forma cualitativa, técnica y sistemática la actividad laboral con orientación a complementar y facilitar su uso en la medición del potencial y desarrollo del colaborador; además facilita el establecimiento y logro de los objetivos profesionales propios del rol profesional desempeñado y detecta resultados no deseados o carencias competenciales con enfoque de mejora, estimando su potencial de futuro y la oportunidad de retroalimentar o realizar un ajuste de mejora continua para el desarrollo y competitividad del capital humano de la institución.

El Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño de los funcionarios considera parámetros estratégicos que valoran de forma cualitativa y técnica una perspectiva de mejora continua y potencialización en el colaborador relacionada con las que determina el Ministerio de Relaciones Laborales.

**5.11. Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic”**

A continuación se detallan los formularios de apoyo para el proceso de evaluación de desempeño acorde a cada uno de los grupos ocupacionales de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba:

**MODELO GERENCIAL "STRATEGIC" POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**Cuadro N° 3. Formulario de Evaluación de Desempeño "Strategic" - JS.002**

		<b>EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD JEFES Y SUPERVISORES</b>				<b>JS. 002</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR</b>								
Apellidos:			Nombres:			Relación:	Jefe Inmediato	Gerente
							Colega	Subalterno
<b>IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO</b>								
Apellidos:			Nombres:			Periodo:		
						3 Meses	1 Año	Eventual
Gerencia Nacional:			Gerencia de Área:			Jefatura:		
Cargo:			Fecha de Ingreso:			Fecha de Evaluación:		
<b>FACTORES</b>			<b>NIVEL DE EVALUACIÓN</b>					<b>OBSERVACIONES DEL EVALUADOR</b>
Marque con una X la casilla que corresponda con la ejecución del evaluado (1 opción)			A	B	C	D	E	
<b>DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN</b>								
PLANIFICACIÓN: Capacidad para programar, de forma oportuna, las estrategias de trabajo a ejecutar en tiempo presente y futuro								
DIRECCIÓN: Habilidad para guiar y supervisar el personal bajo su mando, tanto en trabajos individuales como en equipo								
TOMA DE DECISIONES: Forma como resuelve los problemas cotidianos, escogiendo la alternativa correcta								
COOPERACIÓN: Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades, contribuyendo al logro de los objetivos de la institución e involucrándose en las actividades de su equipo de trabajo								
RESPONSABILIDAD POR TRABAJO ASIGNADO: Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible								
<b>CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES</b>								
INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Facilidad para aportar nuevas ideas destinadas a mejorar el trabajo								
LIDERAZGO: Califique si posee la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada								
CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Califique la habilidad del colaborador para apresurarse en su trabajo. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento								
COMUNICACIÓN: Habilidad para transmitir mensajes emitidos por la autoridad correspondiente								
RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general								

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

**MODELO GERENCIAL "STRATEGIC" POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**Cuadro N° 3. Formulario de Evaluación de Desempeño "Strategic" - JS.002**

		<b>EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD JEFES Y SUPERVISORES</b>				<b>JS. 002</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR</b>								
Apellidos:		Nombres:		Relación:	Jefe Inmediato		Gerente	
					Colega		Subalterno	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO</b>								
Apellidos:		Nombres:		Periodo:				
				3 Meses		1 Año	Eventual	
Gerencia Nacional:		Gerencia de Área:		Jefatura:				
Cargo:		Fecha de Ingreso:		Fecha de Evaluación:				
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN DE OBJETIVOS</b>								
Objetivos Individuales		% Cumplimiento		Objetivos Colectivos o Grupales		% Cumplimiento		
•				•				
•				•				
•				•				
Acciones de soporte requeridas:				Acciones de soporte requeridas:				
Objetivos de Mejora Personal				<b>NIVEL DE EVALUACIÓN</b>			<b>OBSERVACIONES DEL EVALUADOR</b>	
				A	B	C		
Actitudes personales:								
• Confianza y Seguridad en sí mismo								
Habilidades profesionales:								
• Visión y capacidad de análisis - síntesis								
Experiencia:								
• Capacidad de toma de decisiones								
Conocimientos:								
• Capacidad de negociar hacia el logro de acuerdos								
Acciones de soporte requeridas:								
Control de Desfases apreciados								
Del Evaluador:								
Del evaluado:								
<b>PLAN DE ACCIÓN PARA SUPERAR LOS DESFASES APRECIADOS</b>								
ASPECTOS A MEJORAR								
ACCIONES DE DESARROLLO								
OBJETIVO								
FECHA / HORA DE ACCIÓN DEL PLAN:								
<b>EQUIVALENCIAS DE EVALUACIÓN</b>								
NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D	NIVEL E				
Alto / Muy Bueno	Desarrollado / Bueno	En Desarrollo /Regular	Poco Desarrollado / Mejorable	Bajo / Insuficiente				

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador  
C.I. N°

\_\_\_\_\_  
Firma del Colaborador  
C.I. N°

**CALIFICACIÓN:**  
**PONDERACIÓN:**

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

**MODELO GERENCIAL "STRATEGIC" POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**Cuadro N° 3. Formulario de Evaluación de Desempeño "Strategic" - JS.002**

		<b>EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD JEFES Y SUPERVISORES</b>	<b>JS. 002</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR</b>							
Apellidos:	Nombres:	Relación:	<table border="1"> <tr> <td>Jefe Inmediato</td> <td>Gerente</td> </tr> <tr> <td>Colega</td> <td>Subalterno</td> </tr> </table>	Jefe Inmediato	Gerente	Colega	Subalterno
Jefe Inmediato	Gerente						
Colega	Subalterno						
<b>IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO</b>							
Apellidos:	Nombres:	Periodo:					
		3 Meses	1 Año				
Gerencia Nacional:	Gerencia de Área:	Jefatura:					
Cargo:	Fecha de Ingreso:	Fecha de Evaluación:					
<b>ACTA DE CONFORMIDAD</b>							
<p>Fecha: _____ Ciudad: _____</p> <p>Yo, _____ funcionario legalmente contratado por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba; de cargo ocupacional _____, tengo pleno conocimiento de los resultados consignados en el Formulario de Evaluación "Strategic". Además certifico competencia de mi evaluador.</p> <p>Para constancia de lo manifestado, asiento mi firma en este documento, reservándome el derecho de solicitar la revisión de los resultados de la evaluación ante el Comité de Evaluación Strategic (CEVA-S), organismo competente.</p>							
<b>ACEPTA LOS RESULTADOS</b>		<b>NO ACEPTA LOS RESULTADOS</b>					
<b>FIRMA DEL EVALUADOR</b>	(F) _____ C.I.: _____						
<b>FIRMA DEL EVALUADO</b>	(F) _____ C.I.: _____						
<b>FIRMA DEL CEVA-S</b>	(F) _____ C.I.: _____						
	(F) _____ C.I.: _____						
	(F) _____ C.I.: _____						

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

**MODELO GERENCIAL "STRATEGIC" POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**Cuadro N° 4. Formulario de Evaluación de Desempeño "Strategic" – AN. 003**

		<b>EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD ANALISTAS</b>				<b>AN. 003</b>			
<b>IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR</b>									
Apellidos:			Nombres:			Relación:	Jefe Inmediato	Gerente	
							Colega	Subalterno	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO</b>									
Apellidos:			Nombres:			Periodo:			
						3 Meses	1 Año	Eventual	
Gerencia Nacional:			Gerencia de Área:			Jefatura:			
Cargo:			Fecha de Ingreso:			Fecha de Evaluación:			
<b>FACTORES</b>			<b>NIVEL DE EVALUACIÓN</b>					<b>OBSERVACIONES DEL EVALUADOR</b>	
Marque con una X la casilla que corresponda con la ejecución del evaluado (1 opción)			A	B	C	D	E		
<b>DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN</b>									
IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN: Grado de compromiso con el logro de los objetivos de la organización									
COLABORACIÓN: Aptitud para alcanzar los objetivos comunes a través del trabajo propio y en equipo									
CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez del tema de presentación de las labores asignadas. Califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia									
PROACTIVIDAD: Califique la actitud del colaborador en el cumplimiento de actividades y proyectos, así como las destrezas y habilidades aplicadas en el cumplimiento de las mismas; actitud para enfrentar y solucionar problemas, proponer sugerencias									
CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicio de modo eficiente y el tiempo oportuno									
<b>CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES</b>									
INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Facilidad para aportar nuevas ideas destinadas a mejorar el trabajo									
RESPONSABILIDAD POR LABORES: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia									
CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Califique la habilidad del colaborador para apresurarse en su trabajo. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento									
COMUNICACIÓN: Habilidad para transmitir mensajes emitidos por la autoridad correspondiente									
RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general									

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

**MODELO GERENCIAL "STRATEGIC" POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**Cuadro N° 4. Formulario de Evaluación de Desempeño "Strategic" – AN. 003**

		<b>EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD ANALISTAS</b>				<b>AN. 003</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR</b>								
Apellidos:			Nombres:		Relación:	Jefe Inmediato	Gerente	
						Colega	Subalterno	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO</b>								
Apellidos:			Nombres:		Periodo:			
					3 Meses	1 Año	Eventual	
Gerencia Nacional:			Gerencia de Área:		Jefatura:			
Cargo:			Fecha de Ingreso:		Fecha de Evaluación:			
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN DE OBJETIVOS</b>								
Objetivos Individuales		% Cumplimiento		Objetivos Colectivos o Grupales		% Cumplimiento		
•				•				
•				•				
•				•				
Acciones de soporte requeridas:				Acciones de soporte requeridas:				
Objetivos de Mejora Personal				<b>NIVEL DE EVALUACIÓN</b>			<b>OBSERVACIONES DEL EVALUADOR</b>	
				A	B	C		
Actitudes personales:								
• Confianza y Seguridad en sí mismo								
Habilidades profesionales:								
• Visión y capacidad de análisis - síntesis								
Experiencia:								
• Capacidad de toma de decisiones								
Conocimientos:								
• Capacidad de negociar hacia el logro de acuerdos								
Acciones de soporte requeridas:								
Control de Desfases apreciados								
Del Evaluador:								
Del evaluado:								
<b>PLAN DE ACCIÓN PARA SUPERAR LOS DESFASES APRECIADOS</b>								
ASPECTOS A MEJORAR								
ACCIONES DE DESARROLLO								
OBJETIVO								
FECHA / HORA DE ACCIÓN DEL PLAN:								
<b>EQUIVALENCIAS DE EVALUACIÓN</b>								
NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D	NIVEL E				
Alto / Muy Bueno	Desarrollado / Bueno	En Desarrollo /Regular	Poco Desarrollado / Mejorable	Bajo / Insuficiente				

Firma del Evaluador  
C.I. N°

Firma del Colaborador  
C.I. N°

**CALIFICACIÓN:**  
**PONDERACIÓN:**

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

**MODELO GERENCIAL "STRATEGIC" POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**Cuadro N° 4. Formulario de Evaluación de Desempeño "Strategic" – AN. 003**

		<b>EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD ANALISTAS</b>		<b>AN. 003</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR</b>					
Apellidos:		Nombres:		Relación:	Jefe Inmediato Colega Gerente Subalterno
<b>IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO</b>					
Apellidos:		Nombres:		Periodo:	
				3 Meses	1 Año
Gerencia Nacional:		Gerencia de Área:		Jefatura:	
Cargo:		Fecha de Ingreso:		Fecha de Evaluación:	
<b>ACTA DE CONFORMIDAD</b>					
<p>Fecha: _____ Ciudad: _____</p> <p>Yo, _____ funcionario legalmente contratado por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba; de cargo ocupacional _____, tengo pleno conocimiento de los resultados consignados en el Formulario de Evaluación "Strategic". Además certifico competencia de mi evaluador.</p> <p>Para constancia de lo manifestado, asiento mi firma en este documento, reservándome el derecho de solicitar la revisión de los resultados de la evaluación ante el Comité de Evaluación Strategic (CEVA-S), organismo competente.</p>					
ACEPTA LOS RESULTADOS				NO ACEPTA LOS RESULTADOS	
FIRMA DEL EVALUADOR		(F) _____ C.I.:			
FIRMA DEL EVALUADO		(F) _____ C.I.:			
FIRMA DEL CEVA-S		(F) _____ C.I.:			
		(F) _____ C.I.:			
		(F) _____ C.I.:			

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

**MODELO GERENCIAL "STRATEGIC" POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**Cuadro N° 5. Formulario de Evaluación de Desempeño "Strategic" – TC. 004**

 EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD TÉCNICOS		TC. 004				
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR						
Apellidos:	Nombres:	Relación:	Jefe Inmediato	Gerente		
			Colega	Subalterno		
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO						
Apellidos:	Nombres:	Periodo:				
		3 Meses	1 Año	Eventual		
Gerencia Nacional:	Gerencia de Área:	Jefatura:				
Cargo:	Fecha de Ingreso:	Fecha de Evaluación:				
FACTORES		NIVEL DE EVALUACIÓN			OBSERVACIONES DEL EVALUADOR	
Marque con una X la casilla que corresponda con la ejecución del evaluado (1 opción)		A	B	C		D
DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN						
CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez del tema de presentación de las labores asignadas. Califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia						
CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicio de modo eficiente y el tiempo oportuno						
CAPACIDAD TÉCNICA: Considere conocimientos, técnicos y habilidades, aplicadas al eficaz ejercicio del puesto						
IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN: Grado de compromiso con el logro de los objetivos de la organización						
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO: Evalúe el interés por cumplir de forma organizada el trabajo planificado. Se ajusta a estándares, evita pérdidas de tiempo injustificadas. Optimiza su tiempo sin necesidad de extender la jornada. Disciplina y métodos de trabajo adecuados						
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES						
COLABORACIÓN: Juzgue la actitud de cooperación del colaborador con sus compañeros de trabajo para cumplir con las tareas del área. Disposición de trabajo en equipo, voluntad y entusiasmo con que colabora						
COMUNICACIÓN: Califique la Habilidad del colaborador para intercambiar en, forma eficaz y permanente, mensajes relativos a los intereses de la organización con otros supervisores, colaboradores y clientes internos y externos						
RESPONSABILIDAD POR LABORES: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia						
CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Habilidad para apresurarse en su trabajo. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento						
RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general						

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

**MODELO GERENCIAL "STRATEGIC" POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**Cuadro N° 5. Formulario de Evaluación de Desempeño "Strategic" – TC. 004**

		<b>EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD TÉCNICOS</b>				<b>TC. 004</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR</b>								
Apellidos:		Nombres:		Relación:	Jefe Inmediato		Gerente	
					Colega		Subalterno	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO</b>								
Apellidos:		Nombres:		Periodo:				
				3 Meses		1 Año	Eventual	
Gerencia Nacional:		Gerencia de Área:		Jefatura:				
Cargo:		Fecha de Ingreso:		Fecha de Evaluación:				
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN DE OBJETIVOS</b>								
Objetivos Individuales		% Cumplimiento		Objetivos Colectivos o Grupales		% Cumplimiento		
•				•				
•				•				
•				•				
Acciones de soporte requeridas:				Acciones de soporte requeridas:				
Objetivos de Mejora Personal				<b>NIVEL DE EVALUACIÓN</b>			<b>OBSERVACIONES DEL EVALUADOR</b>	
				A	B	C		
Actitudes personales:								
• Confianza y Seguridad en sí mismo								
Habilidades profesionales:								
• Visión y capacidad de análisis - síntesis								
Experiencia:								
• Capacidad de toma de decisiones								
Conocimientos:								
• Capacidad de negociar hacia el logro de acuerdos								
Acciones de soporte requeridas:				Control de Desfases apreciados				
Del Evaluador:				Del evaluado:				
<b>PLAN DE ACCIÓN PARA SUPERAR LOS DESFASES APRECIADOS</b>								
ASPECTOS A MEJORAR								
ACCIONES DE DESARROLLO								
OBJETIVO								
FECHA / HORA DE ACCIÓN DEL PLAN:								
<b>EQUIVALENCIAS DE EVALUACIÓN</b>								
NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D	NIVEL E				
Alto / Muy Bueno	Desarrollado / Bueno	En Desarrollo /Regular	Poco Desarrollado / Mejorable	Bajo / Insuficiente				

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador  
C.I. N°

\_\_\_\_\_  
Firma del Colaborador  
C.I. N°

**CALIFICACIÓN:**  
**PONDERACIÓN:**

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

**MODELO GERENCIAL "STRATEGIC" POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**Cuadro N° 5. Formulario de Evaluación de Desempeño "Strategic" – TC. 004**

		<b>EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD TÉCNICOS</b>	<b>TC. 004</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR</b>			
Apellidos:	Nombres:	Relación:	Jefe Inmediato
			Gerente
			Subalterno
<b>IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO</b>			
Apellidos:	Nombres:	Periodo:	
		3 Meses	1 Año
Gerencia Nacional:	Gerencia de Área:	Jefatura:	
Cargo:	Fecha de Ingreso:	Fecha de Evaluación:	

<b>ACTA DE CONFORMIDAD</b>	
<p>Fecha: _____ Ciudad: _____</p> <p>Yo, _____ funcionario legalmente contratado por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba; de cargo ocupacional _____, tengo pleno conocimiento de los resultados consignados en el Formulario de Evaluación "Strategic". Además certifico competencia de mi evaluador.</p> <p>Para constancia de lo manifestado, asiento mi firma en este documento, reservándome el derecho de solicitar la revisión de los resultados de la evaluación ante el Comité de Evaluación Strategic (CEVA-S), organismo competente.</p>	
ACEPTA LOS RESULTADOS	NO ACEPTA LOS RESULTADOS
FIRMA DEL EVALUADOR	(F) _____ C.I.:
FIRMA DEL EVALUADO	(F) _____ C.I.:
FIRMA DEL CEVA-S	(F) _____ C.I.:
	(F) _____ C.I.:
	(F) _____ C.I.:

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

**MODELO GERENCIAL "STRATEGIC" POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**Cuadro N° 6. Formulario de Evaluación de Desempeño "Strategic" – AA.002**

	<b>EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD ASISTENTES / AUXILIARES</b>	<b>AA. 002</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR</b>						
Apellidos:	Nombres:	Relación:	Jefe Inmediato	Gerente		
			Colega	Subalterno		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO</b>						
Apellidos:	Nombres:	Periodo:				
		3 Meses	1 Año	Eventual		
Gerencia Nacional:	Gerencia de Área:	Jefatura:				
Cargo:	Fecha de Ingreso:	Fecha de Evaluación:				
<b>FACTORES</b>	<b>NIVEL DE EVALUACIÓN</b>					<b>OBSERVACIONES DEL EVALUADOR</b>
Marque con una X la casilla que corresponda con la ejecución del evaluado (1 opción)	A	B	C	D	E	
<b>DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN</b>						
<b>ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:</b> Capacidad para lograr eficiencia en su labor haciendo uso adecuado de los medios y del tiempo.						
<b>ADAPTACIÓN AL CAMBIO:</b> Califique la capacidad del colaborador para asimilar y aplicar nuevos procedimientos, políticas, sistemas y métodos de trabajo, facilidad para integrarse a su nuevo ambiente de trabajo						
<b>CALIDAD DEL TRABAJO:</b> Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez del tema de presentación de las labores asignadas. Califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia						
<b>CANTIDAD DE TRABAJO:</b> Volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicio de modo eficiente y el tiempo oportuno						
<b>ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO:</b> Evalúe el interés por cumplir de forma organizada el trabajo planificado. Se ajusta a estándares, evita pérdidas de tiempo injustificadas. Optimiza su tiempo sin necesidad de extender la jornada. Disciplina y métodos de trabajo adecuados						
<b>CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES</b>						
<b>COLABORACIÓN:</b> Juzgue la actitud de cooperación del colaborador con sus compañeros de trabajo para cumplir con las tareas del área. Disposición de trabajo en equipo, voluntad y entusiasmo con que colabora						
<b>RESPONSABILIDAD POR LABORES:</b> Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia						
<b>CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS:</b> Habilidad para apresurarse en su trabajo. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento						
<b>COMUNICACIÓN:</b> Califique la Habilidad del colaborador para intercambiar en, forma eficaz y permanente, mensajes relativos a los intereses de la organización con otros supervisores, colaboradores y clientes internos y externos						
<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general						

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

**MODELO GERENCIAL "STRATEGIC" POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**Cuadro N° 6. Formulario de Evaluación de Desempeño "Strategic" – AA.002**

		<b>EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD ASISTENTES / AUXILIARES</b>			<b>A.A. 002</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR</b>						
Apellidos:		Nombres:		Relación:	Jefe Inmediato	Gerente
					Colega	Subalterno
<b>IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO</b>						
Apellidos:		Nombres:		Periodo:		
				3 Meses	1 Año	Eventual
Gerencia Nacional:		Gerencia de Área:		Jefatura:		
Cargo:		Fecha de Ingreso:		Fecha de Evaluación:		
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN DE OBJETIVOS</b>						
Objetivos Individuales		% Cumplimiento		Objetivos Colectivos o Grupales		% Cumplimiento
• • •				• • •		
Acciones de soporte requeridas:				Acciones de soporte requeridas:		
Objetivos de Mejora Personal		NIVEL DE EVALUACIÓN			OBSERVACIONES DEL EVALUADOR	
		A	B	C		
Actitudes personales: • Confianza y Seguridad en sí mismo Habilidades profesionales: • Visión y capacidad de análisis - síntesis Experiencia: • Capacidad de toma de decisiones Conocimientos: • Capacidad de negociar hacia el logro de acuerdos						
Acciones de soporte requeridas:						
Control de Desfases apreciados						
Del Evaluador:						
Del evaluado:						
<b>PLAN DE ACCIÓN PARA SUPERAR LOS DESFASES APRECIADOS</b>						
ASPECTOS A MEJORAR						
ACCIONES DE DESARROLLO						
OBJETIVO						
FECHA / HORA DE ACCIÓN DEL PLAN:						
<b>EQUIVALENCIAS DE EVALUACIÓN</b>						
NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D	NIVEL E		
Alto / Muy Bueno	Desarrollado / Bueno	En Desarrollo /Regular	Poco Desarrollado / Mejorable	Bajo / Insuficiente		

Firma del Evaluador  
C.I. N°

Firma del Colaborador  
C.I. N°

**CALIFICACIÓN:**  
**PONDERACIÓN:**

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

**MODELO GERENCIAL "STRATEGIC" POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**Cuadro N° 6. Formulario de Evaluación de Desempeño "Strategic" – AA.002**

		<b>EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD ASISTENTES / AUXILIARES</b>		<b>A.A. 002</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR</b>					
Apellidos:		Nombres:		Relación:	Jefe Inmediato Colega Gerente Subalterno
<b>IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO</b>					
Apellidos:		Nombres:		Periodo:	
				3 Meses	1 Año
Gerencia Nacional:		Gerencia de Área:		Jefatura:	
Cargo:		Fecha de Ingreso:		Fecha de Evaluación:	
<b>ACTA DE CONFORMIDAD</b>					
<p>Fecha: _____ Ciudad: _____</p> <p>Yo, _____ funcionario legalmente contratado por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba; de cargo ocupacional _____, tengo pleno conocimiento de los resultados consignados en el Formulario de Evaluación "Strategic". Además certifico competencia de mi evaluador.</p> <p>Para constancia de lo manifestado, asiento mi firma en este documento, reservándome el derecho de solicitar la revisión de los resultados de la evaluación ante el Comité de Evaluación Strategic (CEVA-S), organismo competente.</p>					
<b>ACEPTA LOS RESULTADOS</b>				<b>NO ACEPTA LOS RESULTADOS</b>	
<b>FIRMA DEL EVALUADOR</b>		(F) _____ C.I.:			
<b>FIRMA DEL EVALUADO</b>		(F) _____ C.I.:			
<b>FIRMA DEL CEVA-S</b>		(F) _____ C.I.:			
		(F) _____ C.I.:			
		(F) _____ C.I.:			

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

### 5.12. Niveles de Evaluación y Parámetros de Calificación

Se establece una escala de calificación para el proceso evaluativo y desarrollados en 5 niveles, asignándose diferentes puntuaciones para ser aplicados al momento de valorar los factores que se encuentran en los formularios para el proceso. A continuación se detallan los niveles de evaluación:

**Cuadro N. 7. Niveles de Evaluación**

<b>NIVEL</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO ASIGNADO</b>
<b>A</b>	Alto / Muy Bueno	25
<b>B</b>	Desarrollado / Bueno	21
<b>C</b>	En Desarrollo / Regular	18
<b>D</b>	Poco Desarrollado / Mejorable	14
<b>E</b>	Bajo / Insuficiente	10

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional - GNDO 2009  
Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

A su vez se detallan los parámetros de evaluación que se aplican conforme al procedimiento de evaluación como acciones indicadas a continuación:

**Cuadro N° 8. Parámetros de Calificación**

<b>Puntaje Obtenido</b> <b>Calificación Cuantitativa</b>	<b>Calificación Cualitativa</b>	<b>Acción</b>	<b>Observación</b>	<b>Responsable</b>
91 – 100%	Excelente / Requerido	Continuidad	Retroalimentación Informar la satisfacción de la Empresa por la gestión realizada	Jefe Inmediato Jefatura de EDD Área de TH
81 – 90%	Muy Bueno / Factores de Mejora	Continuidad	Retroalimentación al colaborador, indicar fortalezas y factores de mejora	Jefe Inmediato Jefatura de EDD Áreas de TH
70 – 80%	Satisfactorio / Énfasis en Mejora	Continuidad	Retroalimentación al colaborador poner más énfasis en mejorar los puntos más débiles	Jefe Inmediato Jefatura de EDD Áreas de TH
0 – 69%	Deficiente /Salida	Desvinculación del colaborador	Retroalimentación Informar motivos de salida	Jefe Inmediato Jefatura de EDD Áreas de TH

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014  
Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Considerar los factores enunciados en los formatos de evaluación; los cuales se deben calificar por niveles de evaluación establecidos con las letras A, B, C, D o E, que serán relacionadas con el cuadro de calificaciones, descritas en el cuadro parámetros de calificación.

**MODELO GERENCIAL "STRATEGIC" POR COMPETENCIAS**  
**PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**La escala de A**, es considerada de mayor grado de puntuación alta, equivalente a 25 puntos como peso asignado, correspondiente al 100% para su enfoque valorativo.

**La escala de B**, es considerada medianamente de mayor grado de puntuación desarrollada y buena, equivalente a 21 puntos como peso asignado, correspondiente al 75% aproximadamente para su enfoque valorativo

**La escala de C**, es considerada en desarrollo de puntuación buena, equivalente a 18 puntos como peso asignado, correspondiente al 50% aproximadamente para su enfoque valorativo

**La escala de D**, es considerada poco desarrollada de puntuación mejorable, equivalente a 14 puntos como peso asignado, correspondiente al 25% aproximadamente para su enfoque valorativo

**La escala de E**, es considerada baja e insuficiente, equivalente al mínimo por debajo del puntaje, equivalente a 10 puntos como peso asignado, su equivalente es la desvinculación del colaborador.

Se sumarán los niveles de evaluación de manera continua como lo creyere favorable la Gerencia Nacional de Desarrollo - GNDO de acuerdo a su registro; realizando al final de la suma de los niveles de evaluación alcanzados una regla de tres; tomando en consideración la escala A equivalente al 100% para su aplicación. Posterior a ello el porcentaje alcanzado determinará la calificación obtenida, cuya ubicación correspondiente es de acuerdo al cuadro de parámetros de calificación en la columna de puntaje objetivo.

Para su análisis se expresará la calificación cuantitativa (en porcentaje de referencia según el rango establecido) y la calificación cualitativa (según su asignación); además de enunciar la observación citada en el cuadro de parámetros de calificación. A su vez, se recomienda identificar a responsables del proceso.

### 5.13. Conglomerado de Competencia

Para determinar la valoración de competencias en el formulario de evaluación “Strategic” se utilizará el conglomerado de competencias generales o personales y específicas o profesionales. Su relevancia del comportamiento observable será valorada según la complejidad del puesto.

**Cuadro N° 9. Conglomerado de Competencias**

<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	
<b>COMPETENCIA</b>	Autocontrol
<b>DEFINICIÓN</b>	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés
<b>COMPETENCIA</b>	Calidad del Trabajo
<b>DEFINICIÓN</b>	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.
<b>COMPETENCIA</b>	Compromiso:
<b>DEFINICIÓN</b>	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales
<b>COMPETENCIA</b>	Conciencia Organizacional
<b>DEFINICIÓN</b>	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a

**MODELO GERENCIAL "STRATEGIC" POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	
<b>COMPETENCIA</b>	Ética
<b>DEFINICIÓN</b>	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende
<b>COMPETENCIA</b>	Iniciativa
<b>DEFINICIÓN</b>	Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a las demás personas en sus acciones. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.
<b>COMPETENCIA</b>	Integridad
<b>DEFINICIÓN</b>	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.
<b>COMPETENCIA</b>	Responsabilidad
<b>DEFINICIÓN</b>	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Más específicamente, ejecutar aquellos compromisos adquiridos, asumir las consecuencias de sus actos o intentar dar más de lo que se les pide.

Fuente: (ALLES, Diccionario de Competencias, 2009)

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos

**MODELO GERENCIAL "STRATEGIC" POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<b>COMPETENCIA</b>	Capacidad de Análisis
<b>DEFINICIÓN</b>	Capacidad para extraer conclusiones y previsiones para el futuro, como resultado de obtener información de distintas fuentes y establecer relaciones causa-efecto
<b>COMPETENCIA</b>	Calidad del Trabajo
<b>DEFINICIÓN</b>	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender
<b>COMPETENCIA</b>	Comunicación
<b>DEFINICIÓN</b>	Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo/a a las propuestas de los/as demás.
<b>COMPETENCIA</b>	Credibilidad Técnica
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.
<b>COMPETENCIA</b>	Desarrollo del Equipo
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.
<b>COMPETENCIA</b>	Iniciativa
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje
<b>COMPETENCIA</b>	Liderazgo
<b>DEFINICIÓN</b>	Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.
<b>COMPETENCIA</b>	Manejo de Relaciones de Negocios
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo

**MODELO GERENCIAL "STRATEGIC" POR COMPETENCIAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<b>COMPETENCIA</b>	Negociación
<b>DEFINICIÓN</b>	Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de alcanzar los fines propuestos.
<b>COMPETENCIA</b>	Orientación a los Resultados
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
<b>COMPETENCIA</b>	Orientación al Cliente
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.
<b>COMPETENCIA</b>	Presentación de Soluciones Comerciales
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita identificando las características de la audiencia, adaptando la presentación a sus intereses y formación
<b>COMPETENCIA</b>	Productividad
<b>DEFINICIÓN</b>	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.
<b>COMPETENCIA</b>	Responsabilidad
<b>DEFINICIÓN</b>	Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.
<b>COMPETENCIA</b>	Toma de Decisiones:
<b>DEFINICIÓN</b>	Capacidad para la toma de decisiones necesarias para el logro de objetivos de forma ágil y proactiva, apoyada en la información relevante para facilitar la elección de la mejor alternativa (mediante la consulta a las fuentes más adecuadas, contrastándola e integrándola) y evaluando la asunción de ciertos riesgos en situaciones de incertidumbre.
<b>COMPETENCIA</b>	Trabajo en Equipo
<b>DEFINICIÓN</b>	Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

Fuente: (ALLES, Diccionario de Competencias, 2009)

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos

#### **5.14. Responsable del Procesamiento de Resultados Obtenidos de la aplicación del Formulario de Evaluación “Strategic”**

El procesamiento de las evaluaciones de desempeño será realizado por: El Jefe inmediato, Jefatura de Evaluación de Desempeño de la Gerencia de Desarrollo de Talento Humano, Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional – GNDO, Área de Talento Humano y/o Pares o Colegas / Subalternos, que será el equipo responsable en el proceso. Se considerará mentor el Gestor o Jefe inmediato, en el caso que requiera retroalimentación y/o ajuste.

El Jefe inmediato deberá comunicar los resultados a los funcionarios evaluados y/o mentorizados, a través de una entrevista que deberá ser comunicada oportunamente. Esta entrevista se manejará con las normativas éticas de la institución y será de carácter privado e individual con transparencia en el proceso y manejo de la información receptada como informe final del proceso de evaluación de desempeño.

#### **5.15. Comité EVA “Strategic”**

Se deberá conformar el Comité EVA “Strategic” (CEVA-S) de manera interna, cuyo objetivo estratégico es potencializar el contexto del modelo gerencial y que tendrá como principal función, analizar los procesos de inconvenientes o inconformidades en la gestión aplicada y resultados de evaluación de desempeño que tenga cualquier funcionario de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba.

Su conformación estará agrupada por un representante de cada una de las áreas estratégicas que están vinculadas en el proceso de desarrollo del colaborador; a más del evaluado y evaluador o jefe inmediato en calidad de responsable del proceso de evaluación, este último explicará por medio de sesión los resultados establecidos u obtenidos por el evaluado. Además, para efectivizar el procedimiento que se deberá ejecutar, se requiere que:

- El empleado que exprese su inconformidad con los resultados obtenidos por su desempeño, deberá presentar, por escrito, en no más a 3 días de haber recibido su evaluación, una solicitud de revisión, dirigida a su máxima autoridad y con copia a su jefe inmediato

**MODELO GERENCIAL “STRATEGIC” POR COMPETENCIAS**  
**PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

- Dando contestación al proceso, el Comité EVA “Strategic” (CEVA-S), en no más de 4 días, contados desde la recepción de la solicitud, deberá planificar la sesión o reunión para el proceso de revisión de los resultados de evaluación de desempeño. Este proceso se efectivizará con transparencia en su totalidad; debiendo además estar presente el evaluado para presentar ante el comité sus argumentos y motivos de inconformidad con los resultados obtenidos en su evaluación de desempeño; el mismo derecho se otorga al evaluador
- El CEVA-S será quien, mediante análisis del registro de evaluaciones, resultados de evaluaciones periódicas y el historial laboral del evaluado, si lo hubiere, establecerá y tomará las decisiones, que deberán ejecutarse de acuerdo a los principios de objetividad, valores institucionales y demás normativas de ley que sustenten el proceso
- El CEVA-S tendrá la potestad de recalificar, cuando el evaluado demuestre de forma transparente y clara, que el proceso aplicado en la evaluación de su desempeño por parte de su Jefe Inmediato o involucrado y/o responsable asignado, manejó influencia emocional, o de otra índole que no fuere la que se encuentra estipulada para la aplicación de la evaluación específica de su desempeño laboral.



Riobamba – Ecuador  
2015