



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS  
HUMANOS**

TESIS DE GRADO, PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR  
COMPETENCIAS PARA EL PÈRSONAL DE LA SECRETARÍA DE AMBIENTE DEL  
MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

**AUTOR:**

EDGAR ARMANDO SULCA ALDANA

**DIRECTORA:**

ING. NAIMIN GUERRERO

**QUITO- ECUADOR - 2012**

# AUTORÍA DE TESIS

YO, EDGAR ARMANDO SULCA ALDANA DECLARO BAJO JURAMENTO QUE EL TRABAJO AQUÍ DESCRITO ES DE MI AUTORÍA Y NO SE HA PRESENTADO ANTERIORMENTE PARA NINGÚN GRADO O CALIFICACIÓN PROFESIONAL Y QUE HE CONSULTADO LAS REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS QUE SE INCLUYE AL FINAL DE ESTE DOCUMENTO.

EDGAR ARMANDO SULCA ALDANA

# **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR**

**CERTIFICO QUE EL PRESENTE TRABAJO, FUE  
DESARROLLADO POR EDGAR ARMANDO SULCA  
ALDANA BAJO MI DIRECCIÓN.**

**ING. NAIMÍN GUERRERO  
DIRECTORA DE TESIS**

# DEDICATORIA

A MI MADRE, POR QUE SIEMPRE HA SIDO UN MODELO DE PERSEVERANCIA, TRABAJO, SACRIFICIO, HONRADEZ, Y RESPONSABILIDAD.

A MI QUERIDA ESPOSA, POR ESE SACRIFICIO Y RESPALDO INCONDICIONAL, ENTREGÁNDOME TODO SU APOYO CON CARÍÑO Y COMPRENSIÓN, EN TODOS LOS ASPECTOS DE LA VIDA PARA PODER CONCLUIR CON ÉXITO ESTE OBJETIVO.

A MIS HIJOS, QUIENES EN MUCHAS OCASIONES TUVIERON QUE SACRIFICAR PARTE DEL TIEMPO QUE NO PUDIERON COMPARTIR CON SU PADRE, Y SIEMPRE ME ESTUVIERON BRINDANDO SUS DULCES E INOCENTES PERO MUY SENTIDAS FRASES DE ALIENTO E IMPULSO PARA SEGUIR ADELANTE CON ESTE IDEAL.

A TODOS MIS FAMILIARES QUE DE UNA U OTRA MANERA ME DIERON SUS PALABRAS DE ALIENTO PARA CONTINUAR CON ESTE ESFUERZO PARA SER CADA DÍA MEJOR.

**EDGAR SULCA**

# **AGRADECIMIENTO**

**A MI ADORADA ESPOSA Y A MIS HIJOS POR ESE SACRIFICIO ECONÓMICO Y SOBRE TODO LA INVERSIÓN DEL TIEMPO NECESARIO QUE ME PERMITIERON UTILIZAR PARA LA CONSECUCIÓN DE ESTE LOGRO. GRACIAS NELLY, EDGAR DANIEL Y DIEGO FERNANDO.**

**A MIS PROFESORES DE LAS DIFERENTES MATERIAS POR IMPARTIR SUS CONOCIMIENTOS Y GUÍAS EN FORMA CLARA, PRECISA Y SIN EGOÍSMO ALGUNO.**

**A LA INGENIERA NAIMÍN GUERRERO POR SU VALIOSA CONTRIBUCIÓN COMO DIRECTORA DE TESIS DE GRADO, ENTREGÁNDOME SU GUÍA, INDICACIONES, CONSEJOS A FAVOR DE LA CORRECTA Y PROFESIONAL REALIZACIÓN DE ESTE PROYECTO.**

**A LA DIRECCIÓN METROPOLITANA DE RECURSOS HUMANOS Y A TODO EL PERSONAL DE LA SECRETARÍA DE AMBIENTE POR BRINDARME SUS EXPERIENCIAS, CRITERIOS E INFORMACIÓN REFERENTE AL TEMA.**

**FINALMENTE A LA GLORIOSA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL EN LAS PERSONAS DE SUS DIRECTIVOS, POR CREAR UN SISTEMA DE ESTUDIOS EN FAVOR DE QUIENES POR UNA U OTRA SITUACIÓN, NO TUVIMOS LA OPORTUNIDAD DE ESTUDIAR A SU DEBIDO TIEMPO.**

**EDGAR SULCA**

“Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para el personal de la Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito”

### **RESUMEN EJECUTIVO:**

La Secretaría de Ambiente del Municipio Metropolitano de Quito, al igual que toda la Institución, tiene entre sus funciones la de planificar su estructura ocupacional por lo que es preciso realizar los procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción, Evaluación del Desempeño, siendo uno de sus principales procesos el de evaluar a los servidores y servidoras para otorgarles el nombramiento permanente, rescindir el nombramiento provisional, o realizar un proceso de incentivos que pueden derivar en un ascenso, o promoción. En este contexto, los objetivos específicos son: Realizar un diagnóstico de la situación actual con respecto a la evaluación del desempeño, Revisar y actualizar el manual de funciones de la Secretaría de Ambiente, Desarrollar el Manual de Evaluación del Desempeño, y Elaborar el presupuesto para el proceso de evaluación del desempeño de la Secretaría de Ambiente, aplicando en los procesos de Administración de Recursos Humanos la Gestión por competencias. Una vez desarrollados los objetivos específicos, se elabora el “Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para el Personal de la Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito”.

He tomado como área de estudio la Secretaría de Ambiente por sus competencias particulares, pero observando estas particularidades en otras dependencias, se puede aplicar en toda la Institución.

Con la aplicación de este Sistema de Evaluación del Desempeño, se pretende conseguir la efectividad en los servidores y servidoras en los servicios que prestan a los ciudadanos de Quito, motivar a los servidores, reducir las brechas existentes entre los perfiles del servidor y el perfil requerido para el puesto; y finalmente disponer de una herramienta técnica de Evaluación de Personal a la altura de los objetivos propuestos.

"Proposed System Performance Evaluation by Competencies for staff of the Ministry of Environment of the Metropolitan District of Quito"

EXECUTIVE SUMMARY:

The Ministry of Environment of the Municipality of Quito, like all the institution's functions include planning the occupational structure so it is necessary to make the process of Recruitment, Selection, Induction, Performance Evaluation, one of its the main processes of evaluating all the servants to give them the permanent appointment, terminate the provisional appointment, or perform a process of incentives that can lead to a promotion, or promotion. In this context, the specific objectives are: Conduct an assessment of the current situation regarding the performance evaluation, review and update the operating functions of the Secretariat of Environment, Developing the Performance Evaluation Manual, and prepare the budget for the process of evaluating the performance of the Department of Environment, applying the processes of Human Resource Management Competency Management. Once developed specific goals, made the "Design of a Performance Evaluation System for the Personal Competence of the Ministry of Environment of the Metropolitan District of Quito."

I have taken as a study area the Department of Environment for their particular expertise, but observing these features in other units may be applied throughout the institution.

With the implementation of the Performance Evaluation System, is intended to achieve effectiveness in all the servants in the services provided to citizens of Quito, motivate servers, reducing the gaps between server profiles and profile for the job and finally have a tool Evaluation Technical Staff at the height of the proposed objectives.

## INDICE

### CONTENIDO

#### PORTADA

AUTORÍA DE TESIS .....	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN EJECUTIVO: .....	v
EXECUTIVE SUMMARY:.....	vi
CAPITULO I .....	1
1. EL PROBLEMA:.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.2. OBJETIVOS .....	1
1.2.1 OBJETIVO GENERAL .....	1
1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	2
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	2
CAPÍTULO II .....	4
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	4
2.1.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	4
2.1.2 SELECCIÓN DE PERSONAL .....	6
2.1.3 CONTRATACIÓN .....	7
2.1.4 INDUCCIÓN .....	7
2.1.5 CAPACITACIÓN .....	8
2.1.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	8
2.2 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	10
2.2.1 ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	10
2.2.2 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	10
2.2.3 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	11



2.2.4	BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	12
2.2.5	ELEMENTOS COMUNES A TODAS LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO.....	13
2.2.6	DESAFÍOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	14
2.2.7	MÉTODOS DE EVALUACIÓN.....	17
2.2.7.2	MÉTODOS DE EVALUACIÓN CON BASE EN EL DESEMPEÑO FUTURO .....	22
2.2.8	MÉTODO DE EVALUACIÓN BASADA EN RETROALIMENTACIÓN .....	24
2.3	DE LAS COMPETENCIAS.....	30
2.3.1	CONCEPTO DE COMPETENCIA.....	30
2.3.2	EJES DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	32
2.3.3	GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	32
2.3.4	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.....	34
2.3.5	CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS .....	35
2.4	MARCO REFERENCIAL .....	35
2.4.1	ANTECEDENTES INSTITUCIONALES .....	35
2.4.2	CONCEJO METROPOLITANO DE QUITO .....	37
2.4.3	ESTRUCTURA ORGANICA DE LA MUNICIPALIDAD .....	40
2.4.4	SECRETARÍA DE AMBIENTE.....	42
CAPITULO III.....		45
3	METODOLOGÍA .....	45
3.1	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
3.2	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	46
3.4	CALCULO DE LA MUESTRA.....	47
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	47
3.6	TRATAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS .....	47
CAPITULO IV .....		48
4	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	48
4.1	ENCUESTA.....	49
4.2.	CONCLUSIONES Y ANALISIS DE RESULTADOS .....	61

4.3. RECOMENDACIONES .....	62
CAPITULO V .....	63
5. PROPUESTA.....	63
5.1. OBJETO.....	63
5.2. METODOLOGÍA .....	63
5.3. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA SECRETARÍA DE AMBIENTE .....	64
5.4. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS .....	65
5.4.1. OBJETIVO.....	65
5.4.2. METODOLOGÍA .....	65
5.5. MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO.....	86
5.6    FLUJOGRAMA .....	115
5.7    MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	116
ANEXOS .....	137
5.7.1    ANEXO N° 1.- ESCALA DE CALIFICACIÓN .....	137
5.7.2    ANEXO N° 2.- CALIFICACIÓN CUALITATIVA CON SUS EQUIVALENCIAS CUANTITATIVAS .....	137
5.7.3    ANEXO N° 3.- EVALUACIÓN DE TAREAS Y/O ACTIVIDADES .....	137
5.7.4    ANEXO N° 4.- ESCALA DE EVALUACIÓN APLICADA A LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS: .....	138
5.7.5    ANEXO N° 5.- COMPETENCIAS ESPECÍFICAS .....	138
5.7.6    ANEXO N° 6.- EVALUACIÓN DISCIPLINARIA .....	138
5.7.7    ANEXO N° 7.- FORMULARIO DE EVALUACIÓN.....	139
5.8    PRESUPUESTO PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA SECRETARÍA DE AMBIENTE .....	141
CAPITULO VI .....	142
6    CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	142
6.1    CONCLUSIONES .....	142
6.2    RECOMENDACIONES .....	143
BIBLIOGRAFÍA: .....	145

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA:**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, no dispone de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para sus servidoras y servidores enmarcado en un manual de funciones, en el que consten las políticas y normas de aplicación, y para ejecutar este subsistema de la Administración del Talento Humano, utiliza formularios escuetos con términos generales que no le permite al jefe inmediato evaluar el desempeño de los subordinados y entregar a los Directivos los resultados esperados que les sirva de insumos para los otros subsistemas de gestión y la toma de decisiones.

Debido a esta falencia existe servidoras y servidores que ingresaron a la institución sobrevalorados, el personal antiguo no han sido promocionado conforme a su formación, experiencia y capacitación, se ha desarrollado programas de capacitación sin analizar las verdaderas necesidades, lo que ha ocasionado en los últimos meses un alto porcentaje de renunciadas, y un malestar general en los servidores y servidoras.

El Sistema propuesto, busca solucionar estos inconvenientes e impulsar a la obtención de la efectividad de los servidores de esta dependencia municipal.

#### **1.2. OBJETIVOS**

##### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para el personal de la Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Con el propósito de disponer de un modelo que permita conseguir la efectividad de los servidoras y servidores de la Institución en el desarrollo de sus actividades.

## **1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual con respecto a la evaluación del desempeño, en la Secretaría de Ambiente.
2. Desarrollar el Diccionario de competencias
3. Desarrollar el Manual de funciones por equipos de trabajo
4. Elaborar el Flujograma del proceso
5. Desarrollar el Manual de Evaluación del Desempeño 360°, con resolución, instrumentos técnicos, forma de aplicación, tablas de conversión cualitativas y cuantitativas, anexos, etc.
6. Elaborar el presupuesto para el proceso de evaluación del desempeño de la Secretaría de Ambiente.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La falta de un Sistema de evaluación del desempeño en la Secretaría de Ambiente, es un limitante en la gestión del talento humano, debido a que se trata de una actividad de la cual se puede sacar mucho provecho por los alcances que tiene en todos los niveles de la organización; es sumamente beneficiosa su aplicación tanto para la organización como para los servidores, si se toman en cuenta las necesidades de ambas partes en la planificación de la evaluación.

En consecuencia, es conveniente la descripción de los aspectos relacionados con la evaluación del desempeño del personal que trabaja en la institución, el análisis de los métodos utilizados hasta el momento, para el diseño de un sistema que permita la aplicación de la evaluación del desempeño del personal.

La organización en general y las autoridades en particular, se han visto beneficiadas de esta investigación debido a que poseen una herramienta para ampliar y dinamizar su visión del desempeño de los servidores y servidoras. Los estudiantes tienen una

investigación que les servirá de punto de referencia para llevar a cabo futuros estudios.

Al investigador le es útil para ampliar sus conocimientos y la culminación de sus estudios de tercer nivel, alcanzando su título profesional.

Finalmente, con la realización y la posible aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño, con la implementación de Gestión por Competencias, la Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, será la pionera en la Institución en aplicar este sistema para la Gestión de su Talento Humano, lo que le permitirá elevar la efectividad en el servicio que presta al público en general.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

“En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental d los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, pruebas de conocimiento, la entrevista, las pruebas psicométricas.<sup>1</sup>

La Administración de Recursos Humanos está dada por los siguientes subsistemas:

##### 2.1.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renuncias, despidos o jubilaciones.

---

<sup>1</sup> Alles. (2004). *Desempeño por competencias*.

El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos sean estos internos (de la misma institución) o externos (de fuera de la institución); es, por tanto, una actividad positiva y de invitación; En cambio la selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

Entre las fuentes de reclutamiento de personal tenemos:

- Colaboradores dentro de la propia empresa
- Archivos de postulantes
- Escuelas, Institutos superiores o Universidades
- Recomendaciones de colaboradores
- Oficinas de colocación
- Mercado laboral
- Colegios Profesionales

Las diferentes formas o conductos posibles de hacer público las convocatorias de necesidad de recursos humanos, específicamente consiste en informar a las diversas fuentes la necesidad de cobertura de vacantes y las características de su respectivo Perfil Ocupacional, con la finalidad de interesar a posibles candidatos y atraerlos hacia la empresa. Entre los medios de reclutamiento más usuales tenemos:

- Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores
- Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior
- Los avisos de convocatorias publicados en diarios y revistas especializadas.
- Las publicaciones en páginas web institucionales y particulares.

## **2.1.2 SELECCIÓN DE PERSONAL**

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo.

La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

El proceso de selección de personal es aquel en el que se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Esta selección tiene distintos pasos:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias relativas de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la capacitación realizada, la trayectoria laboral, entrevistas, etc. Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones



a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo. Para realizar el proceso de selección de personal se deben diseñar distintas pruebas y tests confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo. A su vez, estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la aplicación de esos contenidos. De esta forma se puede resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable.

### **2.1.3 CONTRATACIÓN**

Una vez determinado el candidato idóneo para el cargo, se procede con la contratación de conformidad a las disposiciones legales.

En este contrato se hará constar las partes contratantes, las actividades a realizar, el sitio donde se desarrollará la labor, el tiempo de duración, el sueldo, y los diferentes beneficios adicionales. Documento que debe ser firmado y registrado ante la autoridad competente.

### **2.1.4 INDUCCIÓN**

Cuando una nueva persona se integra a la institución, desconocida para él, o a un nuevo grupo de trabajo, se da un proceso llamado “inducción” entre el nuevo servidor y la organización.

Al inducir a los nuevos servidores se les proporciona la información básica de los antecedentes que requieren para desempeñar su trabajo en forma correcta. La inducción, de hecho, forma parte del proceso de sociabilización del servidor para los servidores nuevos.

“La Inducción es el proceso permanente para imbuir en los servidores las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus departamentos<sup>2</sup>”

“La Inducción es el ajuste dirigido de nuevos servidores con la compañía, el puesto y el trabajo en grupo.

### **2.1.5 CAPACITACIÓN**

La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.

### **2.1.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación analizamos varios conceptos:

Según Byars & Rue [1996], la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

---

<sup>2</sup> Dessler Gary, Administración de Personal, México, 2001, 8va edición, pág. 249.

Para Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper & Lynch [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Harper & Lynch [1992], Chiavenato [1995], Sikula [1989], Byars [1996] que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

Según Chiavenato (2000) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Según Gibson (1.997) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Según Baggini (1.999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Definición Operacional: La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal. (Labanda, 2005)<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Labanda, D. G. (2005). *www.monografias.com*. Recuperado el 28 de 06 de 2012

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

## **2.2 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **2.2.1 ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño nace en las fuerzas armadas principalmente de los Estados Unidos quienes acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales.

El War Department de dicho país adoptó, en 1917, este proceso de valoración, principalmente, para los siguientes fines:

- Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares.
- Elegir, luego, a los oficiales entre los graduados en esas escuelas.
- Evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos.

Cabe destacar, que, con el tiempo, la aplicación de estos métodos de evaluación se extendió a la administración de personal de la empresa privada, después de efectuar los ajustes respectivos en este campo.

### **2.2.2 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.

- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Sin embargo, de todas ellas, consideramos que una de las más importantes es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso.

Si se le indica que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creerá que ello puede ayudarlo en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización.

El empleado cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo

Si embargo, cuando un funcionario es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación. (www.rrhh-web.com, 2006)<sup>4</sup>

### **2.2.3 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

---

<sup>4</sup> (www.rrhh-web.com, 2006)

- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.
- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

#### **2.2.4 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Consideramos, como hemos mencionado anteriormente, que la evaluación de desempeño genera beneficios tanto para el trabajador, el jefe o superior como para la empresa los cuales exponemos a continuación:

##### **Para el colaborador:**

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, desarrollo etc.)
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Se siente estimulado para trabajar en equipo al obtener una identificación con los objetivos de la empresa.
- Se siente estimulado para brindar a la organización sus mejores esfuerzos.

### **El jefe tiene oportunidad para:**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado para ello.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los trabajadores.
- Alcanzar una mejor comunicación con los colaboradores para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad para que funcione como un engranaje.

### **La empresa se beneficia, ya que:**

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.
- Puede identificar a los trabajadores que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, al:
  - Ofrecer oportunidades a los individuos (crecimiento y desarrollo personal),
  - Estimular la productividad y
  - Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

### **2.2.5 ELEMENTOS COMUNES A TODAS LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO**

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación de desempeño los cuales mencionaremos a continuación:

## **1. Estándares o parámetros de desempeño**

La evaluación requiere de estándares de desempeño que permitan mediciones más objetivas. Estos parámetros pueden extraerse del análisis de puestos.

Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados.

Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones con el supervisor inmediato

## **2. Medición del desempeño**

La medición del desempeño consiste en los sistemas de calificación de cada labor los cuales pueden radicar en habilidad, rapidez, eficiencia, etc.

Las mediciones se dividen en objetivas y subjetivas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas o defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables. Es decir, se basan exclusivamente de las opiniones generadas por el evaluador

### **2.2.6 DESAFÍOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Existen barreras que perjudican el proceso de evaluación de desempeño los cuales hemos dividido en barreras metodológicas y barreras originadas de los prejuicios del evaluador.

En cuanto a las barreras metodológicas, éstas son inherentes a los formularios y al funcionamiento de los métodos de evaluación.

- Dificultad en la recolección de la información sobre el desempeño
- Dificultad de analizar el desempeño del individuo



Con relación a los prejuicios del evaluador durante el proceso de evaluación, presentamos algunos de ellas a continuación:

### **Elementos subjetivos**

William B. Werther y Keith Davis señalan, muy atinadamente, esta situación indicando que: “Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieren en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior”<sup>6</sup>.

En otras palabras, son ideas que desarrolla un evaluador que no tienen una base real o medible y que pueden ser favorables o desfavorables al empleado.

Un ejemplo de esta situación es cuando un evaluador piensa que un colaborador que posee un automóvil último modelo es una persona que se ha sacrificado por él y, por lo tanto, conoce el valor del trabajo duro y el ahorro pudiendo considerarse como un empleado ejemplar (prejuicio favorable) o es un arrogante que solo desea presumir ante sus compañeros pudiendo considerarse como un empleado problemático (prejuicio negativo). En realidad, esos juicios están por completo fuera de lugar.

### **Error por tendencia al promedio**

Existen evaluadores que evitan proporcionar calificaciones muy altas o bajas y, en su lugar, optan por colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño.

Esta situación invalida el proceso de la evaluación, ya que, de esta forma, oculta los problemas de aquéllos que no alcanzan los niveles exigidos y perjudica, a la vez, a los trabajadores que han tenido un desempeño sobresaliente.

### **Permisividad e inflexibilidad**

Algunos evaluadores califican de forma extremadamente benevolente o severa, ya que se sienten movidos por un deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad o de imponer un grado alto de respeto y distancia invalidando el proceso objetivo de la evaluación.

### **Elementos culturales y políticos**

Existen evaluadores que son etnocentristas. Es decir, consideran su propia cultura como la mejor. Igualmente, pueden considerar su inclinación política como la más indicada.

Un evaluador de raza judía, por ejemplo, que estima el desempeño de personas provenientes de la cultura árabe es probable que tengan diferencias y roces a menos que el evaluador esté consciente de la posibilidad de estar emitiendo juicios influidos por sus pensamientos políticos o culturales.

### **Acciones recientes**

A este respecto, William Werther y Keith Davis señalan que: "Las acciones más recientes de un empleado pueden afectar en gran medida sus calificaciones, ya que es probable que estas acciones, buenas o malas, estén más presentes en la mente del evaluador"<sup>7</sup>.

Por otro lado, Gibson indica que: "Los trabajadores suelen estar conscientes de esta tendencia, ya que se muestran interesados, productivos y cooperativos precisamente antes de llevar a cabo la evaluación formal.

El evaluador debe incluir la conducta importante del pasado del trabajador, ya que, de lo contrario, el proceso de evaluación carece de sentido.

### **Efecto halo**

El término halo sugiere que hay un aura positiva o negativa en torno a un determinado empleado. Este aura puede influir en la evaluación realizada por el calificador.

En otras palabras, este error se debe a la incapacidad del evaluador para observar a un colaborador independientemente del aura que este tenga y dedicarse a estimar, de forma exclusiva, el desempeño que ha demostrado en su puesto de trabajo.

## **2.2.7 MÉTODOS DE EVALUACIÓN**

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación.

La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

### **2.2.7.1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN CON BASE EN EL PASADO**

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que, en consecuencia, puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, “cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario”<sup>9</sup>. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de selección forzada
- Método de registro de acontecimientos notables
- Escalas de calificación o clasificación conductual
- Método de verificación de campo
- Enfoques de evaluación comparativa
  - Establecimiento de categorías
  - Método de distribución obligatoria
  - Método de comparación contra el total

## **Escalas de puntuación**

Tal vez el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación. Con este método el evaluador concede una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. Es decir, la evaluación se basa sólo en las opiniones de la persona que confiere la calificación.

Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida con los incrementos salariales; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde 100 % del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90%, y así sucesivamente.

## **Lista de verificación**

Este método de evaluación del desempeño requiere que la persona que otorga la calificación, usualmente el supervisor inmediato, seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características.

Independientemente de la opinión del supervisor (y a veces sin su consentimiento), el departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores.

Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales.

El valor concedido a cada aspecto se encuentra entre paréntesis para indicar que suelen omitirse en el formulario que utiliza el evaluador directo. Si la lista incluye aspectos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

### **Método de selección forzada**

El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Por ejemplo:

1. Aprende con rapidez.

1. Trabaja con gran empeño.

En algunos casos el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases. Sin considerar las variantes ocasionales, los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos puede computarse sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.

### **Método de registro de acontecimientos notables**

El método de registro de acontecimientos notables demanda que el evaluador utilice una bitácora diaria o un archivo en su computadora personal para consignar en este documento las acciones más destacadas – positivas o negativas – que efectúe el evaluado.

### **Escalas de calificación o clasificación conductual**

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

Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. Es

decir, utiliza lo que han llamado incidentes críticos para construir la escala de clasificación.

Los incidentes críticos son ejemplos de conductas específicas en el puesto, las cuales aparecen en la determinación de los diversos niveles de desempeño. Una vez que los empleados que conocen el puesto han identificado y definido las áreas importantes del desempeño, se utilizan los enunciados de incidentes críticos como una medida para discernir entre un desempeño alto, moderado y bajo.

La forma BARS suele incluir de seis a diez dimensiones de desempeño definidas en forma específica. Cada dimensión se basa en la conducta observable y es significativa para los empleados evaluados. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

### **Método de verificación campo**

Con el fin de lograr una mayor estandarización en las evaluaciones, se ha desarrollado el método de las verificaciones de campo. En él, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información acerca del desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación le envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de personal y después con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina para ello.

### **Enfoques de evaluación comparativa**

Los enfoques de evaluación comparativa, también llamados de evaluación en grupos, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general estas evaluaciones las conduce el supervisor. Son muy útiles

para la toma de decisiones sobre incrementos de pago con base en el mérito, las promociones y las distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Las formas más comunes entre los métodos de evaluación en grupo son:

- Método de establecimiento de categorías
- Método de distribución forzosa
- Método de comparaciones pareadas

**a) Método de establecimiento de categorías**

El método de establecimiento de categoría lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Es posible que el empleado que reciba el número dos sea casi igual al número uno o muy inferior a él. Las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes pueden distorsionar este método, si bien es posible hacer que determinen la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo. Entre las ventajas del método se cuenta la facilidad de administrarlo y de explicarlo.

**b) Método de distribución forzosa**

En el método de distribución forzosa se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. El parámetro que se utiliza es el del desempeño global, aunque los empleados podrían haberse clasificado también de acuerdo con indicadores como cifras de ventas, control de costos, etc. Como el método requiere que algunos empleados reciban puntuaciones baja, es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente evaluados.

Aplicación del método de distribución forzosa a un grupo de diez subordinados:

---

**PARAMETRO DE CLASIFICACION: DESEMPEÑO GLOBAL**

---

<b>10% SUPERIOR</b>	<b>20%</b>	<b>40% INTERMEDIO</b>	<b>20%</b>	<b>10% INFERIOR</b>
---------------------	------------	-----------------------	------------	---------------------

---

J. Cueva	J. Suárez	M. Morales	C. Balarezo	D. Heredia
	M. Martínez	S. Dávila	P. Muñoz	
		J. Velásquez		
		X. León		

---

**c) Método de comparaciones pareadas**

En el método de comparaciones pareadas el evaluador debe compara a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base para la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que cada empleado en considerado superior a otro puede sumarse para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido.

**2.2.7.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN CON BASE EN EL DESEMPEÑO FUTURO**

Los métodos de evaluación con base en el futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse tres técnicas básicas:

- Auto evaluaciones
- Administración por objetivos
- Administraciones psicológicas



### **Auto evaluaciones**

La autoevaluación de un empleado constituye una técnica muy útil, si el objetivo es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Si las autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

### **Administración por objetivos**

Esta técnica consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean medibles de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en su formulación. Como además pueden medir su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos.

Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos a futuro ayudan también a que empleado y supervisor comenten las necesidades específicas de desarrollo del empleado.

### **Evaluaciones psicológicas**

Algunas organizaciones (por lo general las de gran tamaño) utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación suele constar de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

## **2.2.8 MÉTODO DE EVALUACIÓN BASADA EN RETROALIMENTACIÓN**

La mayoría de la gente desea obtener feedback sobre su labor siempre y cuando refleje la percepción que tienen de sí mismos. Solo les satisface el reflejo cuando estos coinciden. Como resultado, muchas organizaciones tienden a tratar el tema a la ligera.

Una herramienta relativamente útil que está siendo usada por un gran número de compañías que buscan mejorar el valor de evaluar el desempeño tanto del empleado como de la empresa, es llamado ***Retroalimentación 360°***, y puede ayudarle a identificar las fortalezas y necesidades de desarrollo de su gente solicitando información a todas aquellas personas que interactúan con el colaborador.

Esta forma de evaluación brinda retroalimentación del desempeño de todo el círculo de contactos diarios que tiene el empleado, desde los mensajeros hasta los clientes, jefes y compañeros. Con esta amplitud de información se pueden obtener datos útiles y concretos que ayuden a mejorar el rendimiento.

La tendencia emergente es la de encadenarla ***Retroalimentación 360°*** con los diferentes procesos de gerencia que agrupan la efectividad en el desempeño con las compensaciones. Las organizaciones tanto pequeñas como grandes están buscando esta tendencia. (Alles, 2004)<sup>5</sup>

### **¿Qué es la medición del desempeño basada en Retroalimentación 360°?**

Todas las anteriores formas o métodos de evaluación permiten a cada evaluado, luego de finalizado el proceso evaluativo, que se le comunique o se le retroalimente sobre los resultados de la misma, ya que lo que se desea es que haya una mejora en los niveles de desempeño.

La diferencia de este método se basa en el hecho que la retroalimentación no proviene de una sola persona, llámese superior o evaluador, si no que proviene de un entorno

---

<sup>5</sup> Desempeño por competencias (Alles, 2004)

global que incluye incluso al evaluado, a los niveles jerárquicos superiores, a los inferiores, a clientes y otras personas incluso fuera de la organización.

Por lo tanto, esta retroalimentación se convierte en aceptable o creíble para el evaluado.

Esta forma ayuda a reducir los desvíos a partir de proveer una retroalimentación balanceada dada la variedad de fuentes.

### **¿Cómo se utiliza el método?**

Las evaluaciones pueden ser tan pocas como tres o cuatro o tantas como 25, si bien la mayor parte de las organizaciones obtiene de cinco a 10 por colaborador

Las personas anónimamente evalúan al individuo en una amplia variedad de habilidades y prácticas necesarias para un desempeño satisfactorio luego se hacen análisis a través del cruzamiento de información que ayudan a identificar y observar claramente cualquier desvío.

Previamente un equipo de consultores externos preferiblemente, ha verificados las diferentes áreas necesarias para hacer una posición lo más productiva posible y desarrollan encuestas en ese sentido.

Existen encuestas para superiores, subalternos, los de la misma posición jerárquica, autoevaluaciones, para clientes, proveedores y cualquier otra persona que tenga contacto con el colaborador.

Los resultados de cada área se llevan a términos porcentuales y también se promedian en su conjunto para tener una idea general del desempeño.

Estos resultados se pueden graficar o simplemente mostrar en una tabla y ayudarán, de gran manera, a identificar las áreas a mejorar como también a que el colaborador conozca lo que su entorno percibe de su trabajo.

En una encuesta reciente se descubrió que 25 % de las compañías estadounidenses utiliza forma de retroalimentación de 360 grados como parte de su proceso de revisión del desempeño. Entre estas empresas se cuentan Alcoa, Du Pont, Levi Strauss, Honeywell; UPS, Sprint, Amoco, AT&T y W. L. Gore & Associates.

### **¿Cuál es el atractivo de las evaluaciones de 360 grados?**

Se adaptan bien a las empresas que han introducido equipos de trabajo, participación de los empleados y programas de ACT. Al confiar en la retroalimentación de los compañeros, clientes y subordinados, estas organizaciones esperan dar a todos un sentimiento de participación en el proceso de revisión y obtener informes más adecuados del desempeño de los empleados.

### **¿Cómo se puede asegurar el éxito?**

La mejor forma es garantizando la confidencialidad de los participantes y que los evaluados perciban que no se les está juzgando ni se pretende hacer ajustes de cuentas, sino mejorar el desempeño de toda la organización.

### **¿Qué ventajas tiene con respecto a los otros métodos?**

La mejor forma de apreciarlo es realizando una comparación. Supongamos que se está evaluando a un cajero de un banco. Vamos a considerar sólo cinco aspectos relacionados al desempeño del cajero.

<b>Área</b>	<b>Puntos</b>	<b>Rango</b>
Atención al cliente	84	bueno
Desempeño global	88	bueno
Rapidez	79	Regular
Iniciativa	66	Apenas Regular
Solución-Problemas	81	Bueno.

### **Método de Selección Forzada: (Resultados)**

<b>Área</b>	<b># Veces</b>
1. Casi siempre atiende bien a los clientes	22
2. Su desempeño es bueno	24
3. Siempre termina su asignación a tiempo.	16
4. Toma la Iniciativa	09
5. Ofrece soluciones Propias.	20

### **Método de Distribución Forzosa: (Resultados)**

Aplicación del método de distribución forzosa a empleado bancario.

---

#### **PARAMETRO DE CLASIFICACION: DESEMPEÑO GLOBAL**

---

**10% SUPERIOR                      20%                      40% INTERMEDIO   20%                      10%**  
**INFERIOR**

---

J. Cueva	J. Suárez	M. Morales	C. Balarezo	D. Heredia
	M. Martínez	S. Dávila	P. Muñoz	
		J. Velásquez		
		X. León		

**Método de Comparaciones Pareadas: (Resultados)**

<b>Empleado</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
1. J. Cueva	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. J. Suárez		3	4	2	2	2	2	9	2
3. M. Martínez			4	3	3	3	3	9	4
4. M. Morales				4	4	4	4	9	4
5. S. Dávila						5	<b>8</b>	9	10
6. J. Velásquez						6	<b>8</b>	9	10
7. X. León							<b>8</b>	9	10
<b>8. C. Balarezo</b>								9	10
9. P. Muñoz									9
10. D. Heredia									7

9. P. Muñoz                    9 pares

4. M. Morales                9 pares

1. J. Cueva                    7 pares

2. J. Suárez                    5 pares

3. M. Martínez               5 pares

10. D. Heredia               4 pares

**8. C. Balarezo                3 pares**

5. S. Dávila                    1 par.

6. J. Velásquez               1 par.

7. X. León                      1 par.

**Método de Administración por Objetivos: (Resultados)**

Área	Si-No	Puntaje
Logro disminuir a menos de 5% reclamos	si	100
Logro su meta de aumento en 20% en desempeño	si	100
Logro aumentar el #’ Clientes-Día	no	75
Logro incrementar un 10% sugerencias efectivas	no	70
Logro solucionar sólo más del 90%-Problemas	no	81

**Método de Retroalimentación 360°:(Resultados)**

Evaluadores	Atención Clientes	Desempeño Global	Rapidez	Iniciativa	Solución Problema	Promedios
Superiores Jerárquicos	85	94	84	76	82	84
Compañeros	87	82	76	74	77	79
Subalternos Directos	79	72	72	74	64	72
Proveedores	-	76	71	60	71	69
Clientes	84	-	60	75	76	73
Autoevaluación	92	89	75	80	74	82
Promedios	85	82	73	73	74	//////////

## **Escala**

91 – 100	Excelente
81 – 90	Bueno
71 – 80	Regular
61 – 70	Deficiente
60 o menos	Malo

Como podemos apreciar, este método nos puede ayudar a:

- Definir por área lo que piensan sobre el evaluado sus compañeros, sus superiores, los clientes, sus subalternos y hasta los proveedores.
- Definir las desviaciones. Es decir, si hay exageraciones de parte de subalternos o de superiores.
- Observar si el evaluado se subestima o si se sobrestima.
- Graficar por área los resultados, pero si deseamos la opinión en conjunto, la podemos graficar utilizando promedios simples y eliminando los datos desviados.

En fin, si este sistema se implementa en una organización, sabremos exactamente sobre qué áreas específicas hay que trabajar con cada colaborador para mejorar su desempeño.<sup>6</sup>

## **2.3 DE LAS COMPETENCIAS.**

### **2.3.1 CONCEPTO DE COMPETENCIA**

El término **competencia** posee múltiples definiciones, de todas ellas proponemos:

---

<sup>6</sup> (Alles, Desempeño por Competencias. Evaluación de 360º, 2002-2003-2004)



“Una competencia es la capacidad de realizar una acción concreta, al disponer simultáneamente del conjunto de **conocimientos** necesarios para su desarrollo (saber), las **habilidades** o destrezas requeridas para realizarla (saber hacer) y la **actitud** orientada a su realización y la obtención de un resultado eficiente (querer hacer y hacer eficientemente)”.

**Competencia:** combinación en diferentes dosis de Conocimientos (saber), Habilidades (saber hacer) y Actitudes (querer hacer) que se manifiestan en conductas que conllevan el éxito en el trabajo.

**Habilidad:** es la capacidad adquirida de ejecutar tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

**Conocimiento:** es la información que se adquiere de forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que le permiten desarrollar acciones o tareas.

**Actitud:** Inclinación de las personas a realizar determinado tipo de tareas o acciones, que se generan por las motivaciones, conocimientos y experiencias previas.

Las competencias tienen los siguientes rasgos:

- Son inherentes a la persona, no a la actividad
- Son demostrables, medibles y desarrollables
- Prevén una relación entre las características de las personas y la consecución de resultados.
- Deben responder al futuro deseado de la organización (traducen misión, objetivos, valores, cultura).
- Debe satisfacer una necesidad funcional, tiene que ser demandada.

La **Gestión de las personas** parte necesariamente de la **ESTRATEGIA** del negocio.

Las competencias no solo se vinculan a ella, sino que se definen a partir de la misma.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Chiavenato Administración de Recursos Humanos Quinta Edición

### 2.3.2 EJES DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS



Gráfico No. 1

Fuente: [admxcompetencias.blogspot.com](http://admxcompetencias.blogspot.com)

### 2.3.3 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

**Concepto.-** Es la herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" "podrían hacer" o "querrían hacer".

#### **Ventajas de la Gestión por competencias**

- Posibilita la definición del perfil profesional y competencial que favorece a la productividad, porque se orienta a los resultados
- Desarrolla los equipos humanos con las competencias necesarias para cada área específica de trabajo
- Identifica los puntos débiles, tanto a nivel organizativo como individual, permitiendo futuras intervenciones de mejora para garantizar los resultados

- La evaluación del desempeño se realiza sobre la base de los objetivos medibles y cuantificables con posibilidad de observación directa
- Aumento de la productividad y optimización de resultados. Su objetivo es la búsqueda de la ventaja competitiva
- Concienciación de los equipos a que asuman la corresponsabilidad de su propio desarrollo. La responsabilidad de la formación es de los trabajadores. Tornándose un proceso de ganar-ganar (tanto empresa, como trabajador), desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

“Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”

**Característica Subyacente:** Significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

**Causalmente Relacionada:** Significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño

**Estándar de efectividad:** Significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien y quien pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de Criterios: volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio, etc.<sup>8</sup>

**Gestión por competencias.-** Son los valores, habilidades y conocimientos reunidos para el desarrollo de una tarea en particular, influyen sobre el grado de aprovechamiento del potencial de los procesos mentales de una persona. Según Mc. Clelland (1987), propulsor de los conceptos sobre competencias, señala que la “motivación humana”, es la base sobre la que se desarrolla la “gestión por competencias” Según Levy-Leboyer (1992), las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen

---

<sup>8</sup> Desempeño por Competencias (Alles, 2004)

más que otras, y que las transforman en más eficaces para una situación dada. Fuente: Dirección Estratégica de RR.HH. Marha Alles

#### **2.3.4 EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.**

Una de las primeras preguntas que debemos hacernos es para qué evaluar las competencias.

Tenemos dos respuestas para esto: una, para saber qué tipo de trabajador estamos contratando y, dos, para saber cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias de desempeño.

Normalmente, en el primer caso, el resultado de la evaluación de las competencias de un postulante nos va ayudar a tomar la decisión de si conviene o no contratarlo.

La evaluación de desempeño, en cambio, es bastante más compleja y permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior.

Sumando y restando, el objetivo de evaluar las competencias laborales es sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo.

Y es que la evaluación de competencias, no se aplica durante los procesos de enseñanza-aprendizaje que experimenta una persona, sino que se usa en sus procesos laborales.

El concepto moderno de evaluación de competencias, se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar personal, durante las actividades laborales de los trabajadores (evaluación de desempeño) y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la empresa. (HECTOR GORDILLO)

Lo que queda entendido es que la Evaluación por Competencias se realiza con la finalidad de saber qué tipo de servidor estamos contratando, y cuál es el Desempeño del

mismo en el ejercicio de sus funciones. Y la Evaluación del Desempeño nos permite conocer las Falencias o Carencias del servidor en un determinado puesto, para determinar las necesidades de Capacitación.

### **2.3.5 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS**

1. **Motivación.-** Son los intereses que una persona quiere o desea constantemente
2. **Características.-** Son las características físicas y consistentes a situaciones o información.
3. **Concepto de uno mismo.-** Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. **Conocimiento.-** Es la información que uno posee sobre ciertas áreas específicas.
5. **Habilidad.-** Es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Las Competencias mentales o cognitivas incluyen el pensamiento analítico y conceptual.

Las competencias de conocimiento y habilidad tienen que ver con las personas, pueden ser visibles o superficiales. Y las competencias relativas a las motivaciones, están escondidas dentro de la personalidad.

## **2.4 MARCO REFERENCIAL**

### **2.4.1 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES**

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, es un Gobierno Seccional Autónomo Descentralizado, su finalidad es buscar el bien común de la ciudadanía de Quito, atendiendo las necesidades de la Ciudad y de sus 33 Parroquias Rurales que la integran, lo que puede realizar en apego a su personería jurídica, su oficina matriz está ubicada en la Av. Venezuela entre la calle Chile y el Pasaje Eugenio Espejo, Frente a la Plaza Grande, en el Centro Histórico de Quito.



**Gráfico No. 2 Ubicación del Municipio de Quito, Esquema tipo mapa**

Elaborado por Edgar Sulca

Fuente: [www.quito.gob.ec](http://www.quito.gob.ec)



**Gráfico No. 3 Mapa tipo Satélite**

Elaborado por Edgar Sulca

Fuente: [www.quito.gob.ec](http://www.quito.gob.ec)

Está constituido por el Alcalde Metropolitano, que es el representante legal del Municipio, conjuntamente con el Procurador Metropolitano, 15 Concejales, elegidos por votación popular, quienes conforman el Consejo Metropolitano de Quito, este cumple la tarea legislativa para la aprobación de ordenanzas, resoluciones y acuerdos, Aprobar el programa de servicios públicos, las especificaciones y normas,

reglamentar su prestación, instalación, suministro y uso de todos los servicios que presta a la ciudadanía dentro del Distrito Metropolitano de Quito, y la Parroquias Urbanas y Rurales que lo integran, Cada uno de los Concejales está encargado de diferentes comisiones, El Concejo Metropolitano de Quito, actualmente está integrado de la siguiente manera:

## 2.4.2 CONCEJO METROPOLITANO DE QUITO

### Distribución del Concejo Metropolitano de Quito

Dr. Augusto Barrera G.

**Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito**

Dr. Jorge Albán Gómez

**Vicealcalde**

Ing. María Sol Corral

**Segunda Vicealcaldesa**

CONCEJALES	CORREOS ELECTRÓNICOS
DR. JORGE ALBAN GOMEZ	<a href="mailto:jalban@quito.gob.ec">jalban@quito.gob.ec</a>
ING. MANUEL BOHORQUEZ	<a href="mailto:mbohrquez@quito.gob.ec">mbohrquez@quito.gob.ec</a>
ECO ELIZABETH CABEZAS	<a href="mailto:ecabezass@quito.gob.ec">ecabezass@quito.gob.ec</a>
ING. MARIA SOL CORRAL	<a href="mailto:mcorral@quito.gob.ec">mcorral@quito.gob.ec</a>
LIC. FREDDY HEREDIA QUINATO	<a href="mailto:fhheredia@quito.gob.ec">fhheredia@quito.gob.ec</a>
PROF. LUISA MALDONADO	<a href="mailto:lmaldonado@quito.gob.ec">lmaldonado@quito.gob.ec</a>
SR. ALONSO MORENO	<a href="mailto:amoreno@quito.gob.ec">amoreno@quito.gob.ec</a>
DR. PABLO PONCE	<a href="mailto:pponce@quito.gob.ec">pponce@quito.gob.ec</a>
ING. MARCO PONCE	<a href="mailto:mponce@quito.gob.ec">mponce@quito.gob.ec</a>
LIC. EDDY SANCHEZ	<a href="mailto:esanchezc@quito.gob.ec">esanchezc@quito.gob.ec</a>
ECO. DENNECY TRUJILLO	<a href="mailto:dtrujiillo@quito.gob.ec">dtrujiillo@quito.gob.ec</a>
PATRICIO UBIDIA	<a href="mailto:pubidia@quito.gob.ec">pubidia@quito.gob.ec</a>
MACARENA VALAREZO	<a href="mailto:mvalarezo@quito.gob.ec">mvalarezo@quito.gob.ec</a>
DR. FABRICIO VILLAMAR	<a href="mailto:fvillamar@quito.gob.ec">fvillamar@quito.gob.ec</a>
DR. NORMAN WRAY	<a href="mailto:nwray@quito.gob.ec">nwray@quito.gob.ec</a>

## COMISIONES

<b>EJE SOCIAL</b>	<b>Comisión de Cultura, Educación, Deporte y Recreación</b>
<b>Comisión de Salud</b>	Fabricio Villamar (Presidente)
Macarena Valarezo (Presidenta)	Pablo Ponce (Vicepresidente)
Marco Ponce (Vicepresidente)	Denecy Trujillo
Norman Wray	
<b>Comisión de Equidad Social y de Género</b>	<b>Comisión de Convivencia y Seguridad Ciudadana</b>
Norman Wray (Presidente)	Marco Ponce (Presidente)
Luisa Maldonado (Vicepresidenta)	Norman Wray (Vicepresidente)
Pablo Ponce	Elizabeth Cabezas

## EJE ECONÓMICO

<b>Comisión de Desarrollo Económico e Infraestructura Productiva</b>	<b>Comisión de Conectividad y Competitividad</b>
Pablo Ponce (Presidente)	Jorge Albán Gómez (Presidente)
Macarena Valarezo (Vicepresidenta)	Fabricio Villamar (Vicepresidente)
Jorge Albán Gómez	Elizabeth Cabezas
<b>Comisión de Comercialización</b>	
Eddy Sánchez (Presidente)	
Alonso Moreno (Vicepresidente)	
Macarena Valarezo	

## EJE TERRITORIAL

<b>Comisión de Suelo y Ordenamiento Territorial</b>	<b>Comisión de Movilidad</b>
Elizabeth Cabezas (Presidenta)	Patricio Ubidia (Presidente)
Freddy Heredia (Vicepresidente)	Eddy Sánchez (Vicepresidente)
Eddy Sánchez	María Sol Corral
Fabricio Villamar	
Marco Ponce	



	<b>Comisión de Propiedad y Espacio Público</b>
<b>Comisión de Ambiente</b>	Luisa Maldonado (Presidenta)
Alonso Moreno (Presidente)	Patricio Ubidia (Vicepresidente)
María Sol Corral (Vicepresidenta)	Marco Ponce
Norman Wray	Manuel Bohórquez
	Alonso Moreno
<b>Comisión de Áreas Históricas y Patrimonio</b>	
Manuel Bohórquez (Presidente)	
Jorge Albán (Vicepresidente)	
Macarena Valarezo	

## EJE DE GOBERNABILIDAD E INSTITUCIONALIDAD

<b>Comisión de Planificación Estratégica y Participación Ciudadana</b>	<b>Comisión de Desarrollo Parroquial</b>
Freddy Heredia (Presidente)	Dennecy Trujillo (Presidenta)
Dennecy Trujillo (Vicepresidenta)	Manuel Bohórquez (Vicepresidente)
Luisa Maldonado	Patricio Ubidia
<b>Comisión de Presupuesto, Finanzas y Tributación</b>	
María Sol Corral (Presidenta)	
Elizabeth Cabezas (Vicepresidenta)	
Freddy Heredia	

Tabla No. 1 Diferentes Comisiones del Concejo Metropolitano de Quito

Elaborado por Edgar Sulca

Fuente Página Web. [www.quito.gob.ec](http://www.quito.gob.ec)

### 2.4.3 ESTRUCTURA ORGANICA DE LA MUNICIPALIDAD

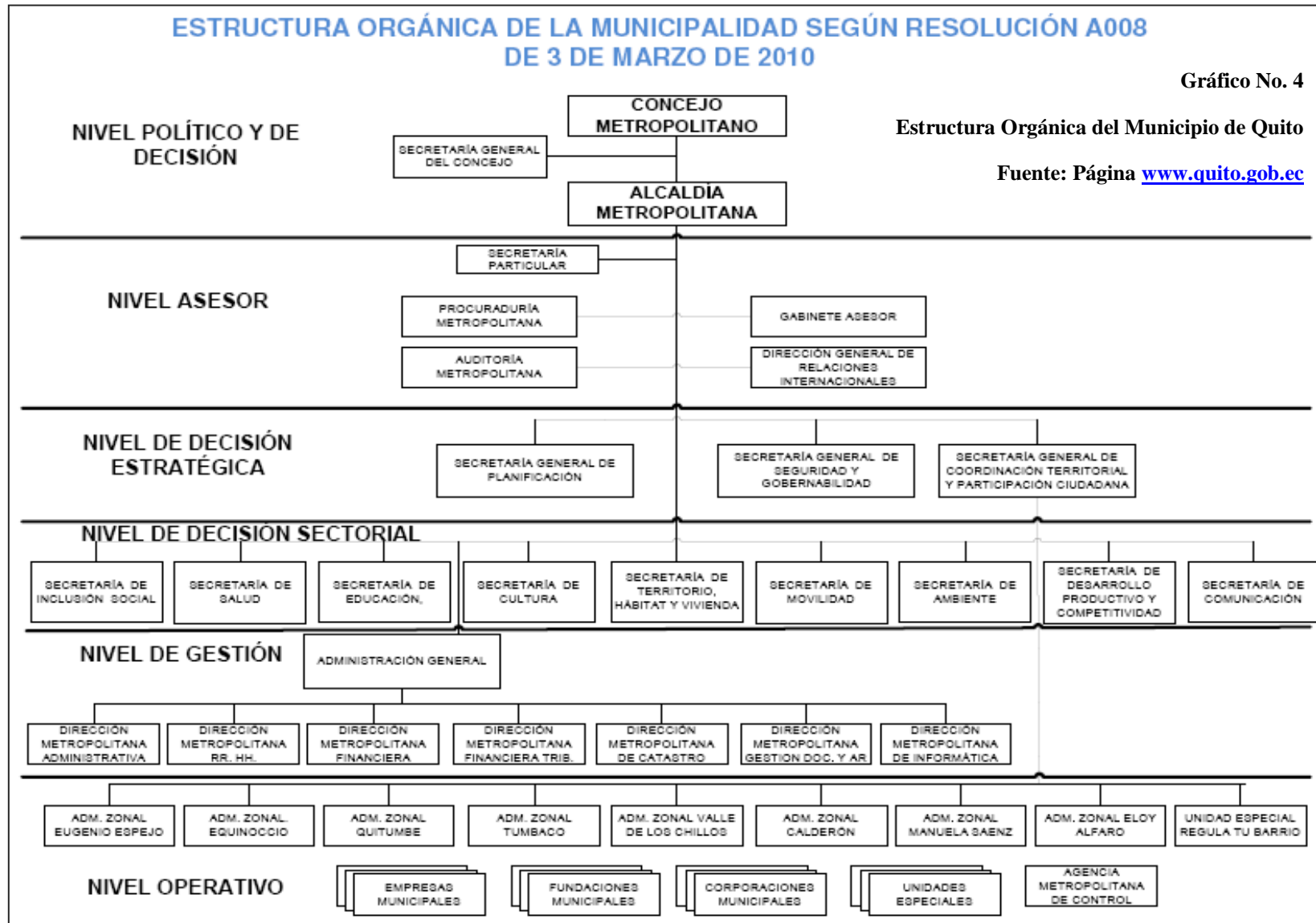
- **Nivel Político y de Decisión.-** Esta integrado por el Alcalde Metropolitano, Concejo Metropolitano y la Secretaría General del Concejo.
- **Nivel Asesor.-** Esta integrado por Secretaría particular, Procuraduría, Auditoría metropolitana, Gabinete asesor, Dirección General de Relaciones Internacionales
- **Nivel de Decisión Estratégica.-** Integrado por las Secretarías de Planificación, Seguridad y Gobernabilidad, Coordinación territorial y Participación Ciudadana.
- **Nivel de Decisión Sectorial.-** La integran las Secretarías de Ambiente, Inclusión Social, Salud, Educación, Cultura, Movilidad, Territorio, Hábitat y Vivienda, Desarrollo Productivo y Competitividad, y Comunicación.
- **Nivel de Gestión.-** Por la Administración General y las Direcciones Administrativa, Financiera, Recursos Humanos, Catastros, Informática etc.
- **Nivel Operativo.-** Empresas, Fundaciones, Corporaciones, etc.

**ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MUNICIPALIDAD SEGÚN RESOLUCIÓN A008  
DE 3 DE MARZO DE 2010**

Gráfico No. 4

Estructura Orgánica del Municipio de Quito

Fuente: Página [www.quito.gob.ec](http://www.quito.gob.ec)



#### 2.4.4 SECRETARÍA DE AMBIENTE

La Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, fue creada el 06 de Agosto del 2009 mediante Resolución Administrativa No. 0002, Emitida por el Dr. Augusto Barrera Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito. Sus instalaciones están ubicadas en la Ciudad de Quito, en la Av. Río Coca E6-85 e Isla Genovesa. Teléfonos: 2430588 / 2430572, es una dependencia municipal Ubicada en el Nivel de Decisión Sectorial de la Institución.

Está constituida por Tres Direcciones: Dirección de Patrimonio Natural, Dirección de Políticas y Planeamiento Ambiental, y Dirección de Gestión de la Calidad Ambiental

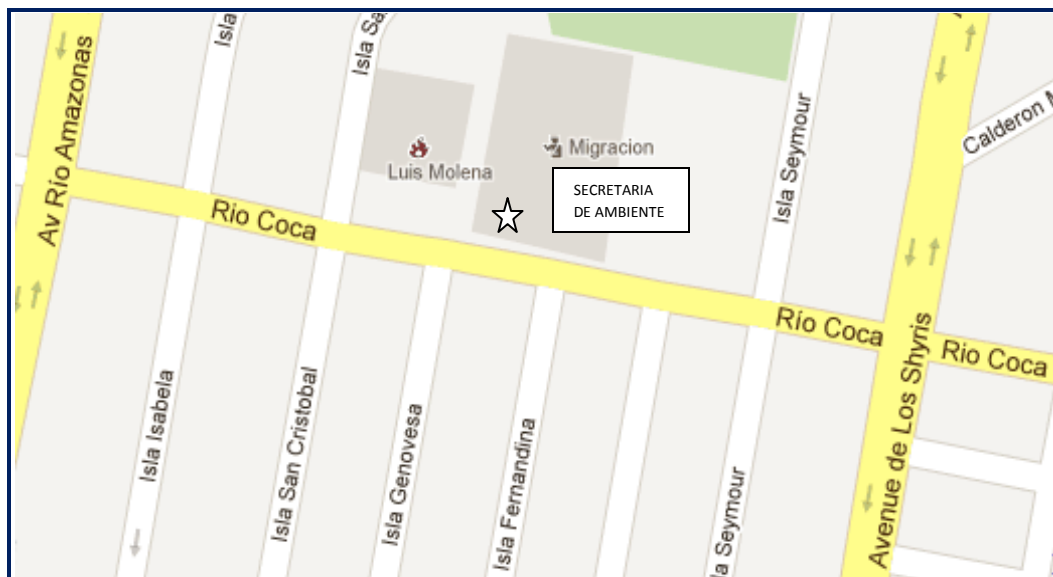


Gráfico No. 5 Dirección de la Secretaría de Ambiente

Elaborado por: Edgar Sulca

Fuente: Página [www.quito.gob.ec](http://www.quito.gob.ec)

Sus funciones específicas son:

1. Definir participativamente políticas, estrategias y directrices ambientales;
2. Ejercer la autoridad ambiental en el DMQ en cumplimiento de las funciones asignadas por el ordenamiento jurídico;
3. Liderar y Coordinar el Sistema Metropolitano de Gestión Ambiental, garantizando la aplicación de los subsistemas de: Patrimonio Natural, Tutela de la Calidad Ambiental, Evaluación de Impacto Ambiental y Control Ambiental;
4. Formular, difundir, ejecutar y supervisar, en coordinación con actores competentes, la política local de gestión ambiental integral para la prevención y control de los recursos aire, suelo, manejo y conservación de la biodiversidad;
5. Formular, expedir y ajustar periódicamente normas técnicas, métodos, manuales y parámetros de protección ambiental y vigilar su cumplimiento;
6. Definir lineamientos ambientales de conformidad con el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial;
7. Formular y actualizar periódicamente el Plan Ambiental Distrital y los demás instrumentos estratégicos de la Gestión Ambiental y coordinar su ejecución a través de las instancias correspondientes;
8. Regular, fiscalizar y auditar la participación de proveedores de servicios para la gestión ambiental; Prevenir, controlar y educar sobre actividades y prácticas que produzcan contaminación o degradación de la calidad ambiental, en coordinación con otras instancias municipales e instituciones con competencias en la materia;
9. Coordinar la implementación y seguimiento de medidas de adaptación y mitigación del cambio climático en el DMQ, en el marco de la Estrategia Quiteña al Cambio Climático y su Plan de Acción;
10. Coordinar y brindar el apoyo técnico necesario a otras instancias municipales con el objeto de integrar los criterios de conservación y uso sustentable en la formulación del ordenamiento del territorio del Distrito Metropolitano, para su desarrollo sustentable;

11. Promover las buenas prácticas ambientales, concienciación y corresponsabilidad ciudadana en el cuidado de la naturaleza;
12. Formular y orientar el desarrollo de planes, programas y proyectos del sector ambiente en función de las políticas y estrategias;
13. Garantizar el manejo y uso sustentable del patrimonio natural y generar respuestas oportunas a la problemática del cambio climático;
14. Administrar correcta y oportunamente el talento humano y los recursos administrativos, financieros, informáticos, bienes y servicios. Mantener actualizado el sistema de indicadores ambientales distritales y el sistema de información ambiental con el soporte de las entidades que producen información, así como administrar el Centro de Gestión de la Información.

La estructura Orgánica de la Secretaría de Ambiente, consta de la siguiente manera:

## **CAPITULO III**

### **3 METODOLOGÍA**

Para realizar esta investigación se utilizará los métodos Científico, para definir con razonamiento lógico, Deductivo-Inductivo, a partir de un enlace de juicios y criterios, Histórico Lógico, para analizar como se manejó la Institución en los últimos años, y Descriptivo-Cualitativo, mediante observación directa y entrevistas

#### **3.1 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El Método Científico, al actuar con razonamiento lógico propio para ubicar los objetivos del proyecto, plantear el problema, analizar los datos, formular una o varias hipótesis, y buscar las posibles soluciones.

El Método Deductivo-Inductivo, porque para este procedimiento se aplicarán los principios descubiertos a casos particulares es decir aquellos que están inmersos en el tema, a partir de un enlace de juicios. Con la finalidad de poder demostrar si estas aseveraciones respecto a la resolución de problemas son ciertas o erradas, servirá para la elaboración del marco teórico.

El Método Histórico lógico, este método de Investigación será empleado básicamente para tener una idea de cómo se ha venido manejando la Institución en los últimos años, ordenando lógicamente los principales problemas surgidos en cada departamento, y así establecer estrategias en base a una lógica que solucionen dichos problemas.

El Método Descriptivo Cualitativo, este método de investigación identifica la naturaleza de las realidades actuales, su sistema de relaciones y su estructura dinámica. Se llevará a cabo ya que se elaborará un registro narrativo de los fenómenos que van a ser estudiados mediante técnicas como la observación directa y las entrevistas no estructuradas.

### 3.2 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para este trabajo se utilizó la Investigación Descriptiva llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Ya que se fundamenta, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.


Es una Investigación de campo, por que se basa en fuentes primarias como: Encuestas.

Para realizar el estudio, se recurre a fuentes secundarias como: Libros, revistas, folletos, documentos existentes en la Institución, páginas web etc.

La encuesta que sirvió para la obtención de los datos está conformada por 10 preguntas para los servidores y 5 preguntas para los Directores, todas para determinar si en la Secretaría de Ambiente existe un Sistema de Evaluación del Desempeño y si es así, determinar el grado de conocimiento de los servidores y directivos sobre este sistema y la percepción que ellos tienen sobre este tema.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está constituida de la siguiente manera:<sup>9</sup>

 Secretaría de Ambiente	NÓMINA DE SERVIDORES DE LA SECRETARÍA DE AMBIENTE A FEBRERO DEL 2012		
	SEXO		
RELACION LABORAL	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
REJIMEN LABORAL		3	3
SERVIDORES MUNICIPALES	35	28	66
FUNCIONARIOS DIRECTIVOS	4	3	7
<b>TOTAL</b>			<b>76</b>

**Tabla No 2 Definición de la Población**  
Elaborada por: Edgar Sulca

<sup>9</sup> Sistema Integrado de Administración de Recursos Humanos



### 3.4 CALCULO DE LA MUESTRA

El Universo para esta Investigación son los 76 Servidores de la Secretaría de Ambiente, lo realizaremos con un margen de error del 5%

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q}{(N-1) \left[ \frac{e}{K} \right]^2 + p \cdot q}$$
$$n = \frac{77 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{76(0,095/2)^2 + 0,50 \cdot 0,50}$$
$$n = \frac{19,25}{0,421475}$$
$$n = 45,67$$

### 3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos vamos a realizarlo de acuerdo a la encuesta programada previamente, la que será aplicada a 45 servidores de la Secretaría de Ambiente de conformidad al resultado obtenido del cálculo de la muestra.

### 3.6 TRATAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS

En este tema procesaremos los datos obtenidos, esto es realizar la clasificación, tabulación y el respectivo gráfico, para luego hacer el análisis e interpretación.

En lo que respecta a la Investigación realizaré el Sistema de Evaluación del Desempeño de 360° por la técnica de elección forzada para el personal de la Secretaría de Ambiente.

En la Fase de tratamiento estadístico-matemático de los datos, no podemos interpretar o hacer una interpretación estadística, si no que se requiere una interpretación de los mismos con la finalidad de resumir y plasmar las observaciones, en las que se debe materializar los resultados de la Investigación con el fin de dar respuesta a las interrogantes generadas en esta.

## **CAPITULO IV**

### **4 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Para realizar este estudio se aplica la encuesta al personal de la Secretaría de Ambiente, lo que permite determinar que no existe un sistema de Evaluación del desempeño técnicamente elaborado, obteniendo una idea más clara de cómo se encuentra la gestión de la administración de recursos humanos, específicamente en el subsistema de Evaluación del Desempeño.

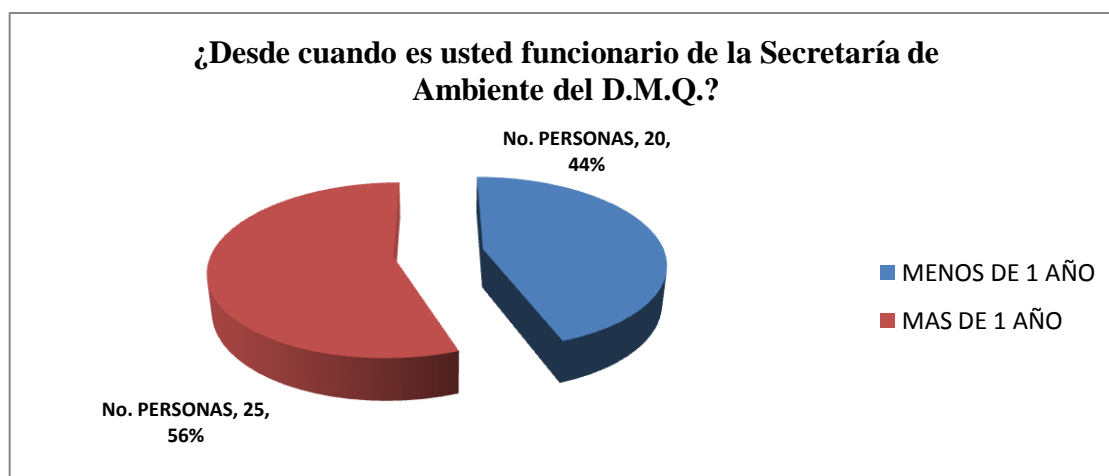
Con estos antecedentes este proyecto pone en consideración de las autoridades de la Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito el Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias a 360°, utilizando la técnica de elección forzada

La encuesta contó con 10 preguntas para los servidores y 5 preguntas para los Directores, se aplicará a 45 personas en total.

#### 4.1 ENCUESTA.

1. ¿Desde cuándo Usted es funcionario(a) de la Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito?

OPCIÓN	MENOS DE 1 AÑO	MAS DE 1 AÑO	TOTAL
No. PERSONAS	20	25	45
PORCENTAJE	44,44%	55,56%	100%



#### Interpretación:

La mayoría de personas encuestadas el 56% señalan que son empleados de la Secretaría de Ambiente por más de 1 año y el restante 44% indica que está en la Institución 11 meses, lo que se denota que hay un alto porcentaje de personal nuevo.

2. ¿A qué nivel administrativo pertenece?

OPCIÓN	PROFESIONAL	NO PROFESIONAL	TOTAL
No. PERSONAS	40	5	45
PORCENTAJE	88,89%	11,11%	100%

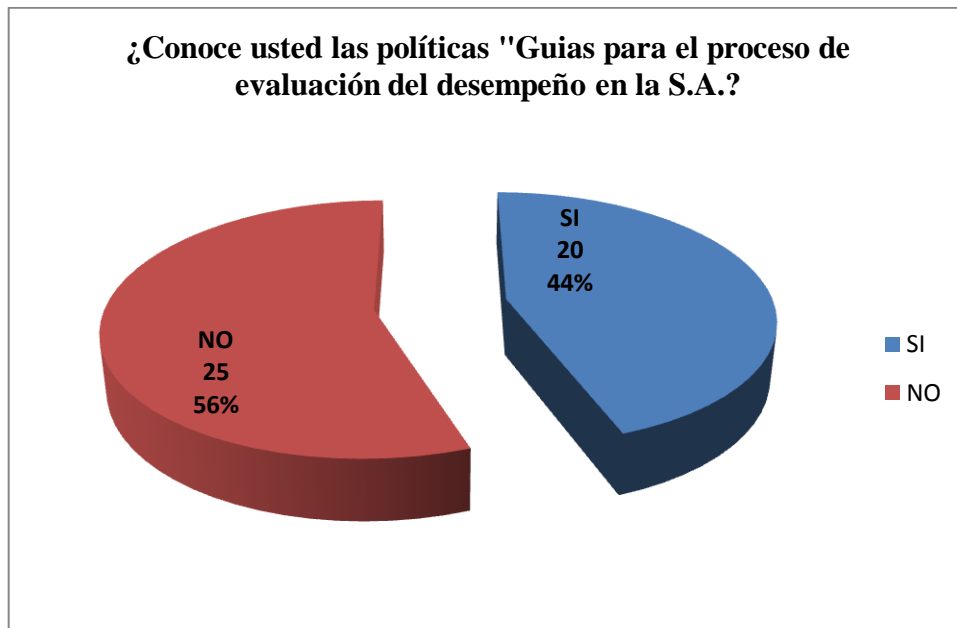


**Interpretación:**

En esta pregunta se puede apreciar que en un altísimo porcentaje de 89% de los encuestados son del nivel profesional y un mínimo porcentaje del 11% no son del nivel profesional

**3. ¿Conoce usted las políticas “Guías Para el Proceso de Evaluación del Desempeño en la S.A.”?**

<b>OPCIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>No. PERSONAS</b>	20	25	45
<b>PORCENTAJE</b>	44.44%	55.56%	100%

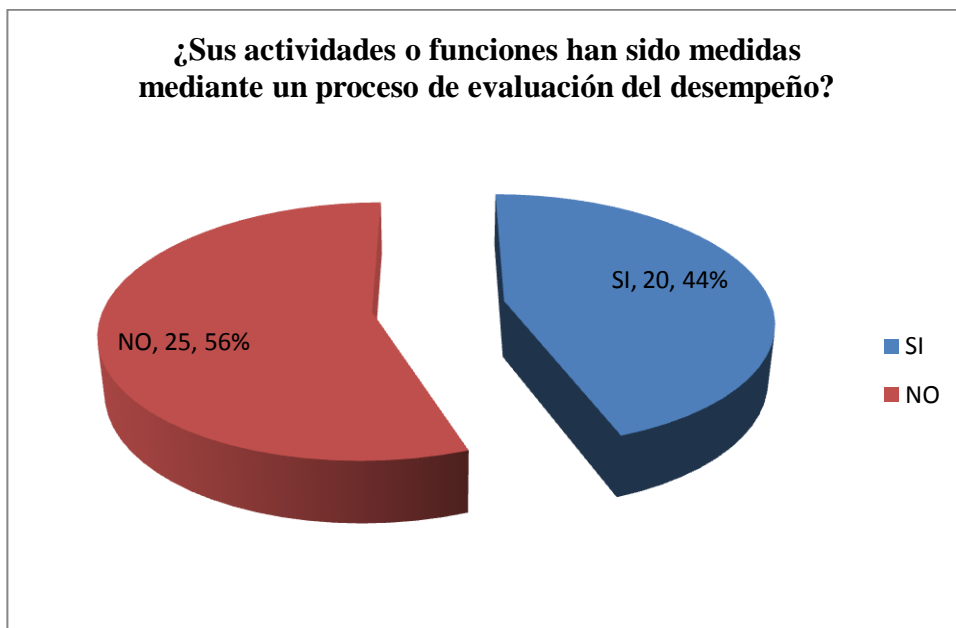


**Interpretación:**

En esta pregunta el 56% de los encuestados manifiesta que no conoce las políticas o guías de evaluación del desempeño, y el 44% manifiesta que si.

**4. ¿Sus actividades o funciones han sido medidas mediante un proceso de Evaluación del Desempeño?**

OPCIÓN	SI	NO	TOTAL
No. PERSONAS	20	25	45
PORCENTAJE	44,44%	55,56%	100%

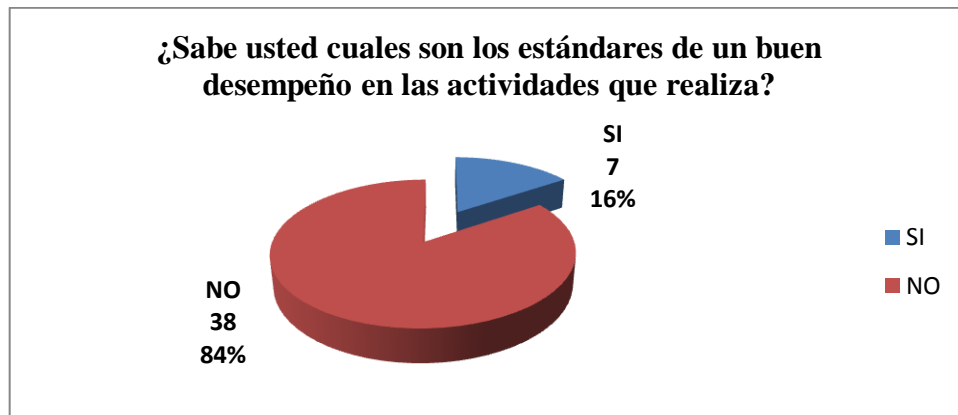


**Interpretación:**

El 44% de los encuestados indica que sus actividades si han sido medidas con un proceso de evaluación del desempeño, y el 56% manifiestan que no, **esto se debe a que el 44% es personal es nuevo y al momento que cumple los tres meses en las instituciones del estado se les debe aplicar una E.D. para otorgar el nombramiento permanente o a su vez despedirle, existiendo una confusión en el tema.**

**5 ¿Sabe Usted cuáles son los estándares para un buen desempeño en las actividades que realiza?**

OPCIÓN	SI	NO	TOTAL
No. PERSONAS	7	38	45
PORCENTAJE	1555,56%	8444,44%	100%

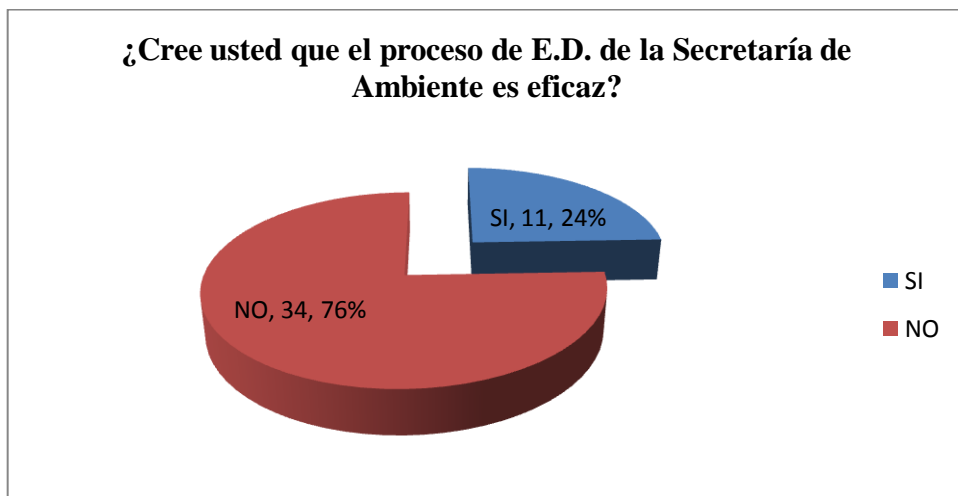


**Interpretación:**

Un alto porcentaje del 84% de los encuestados no conocen los estándares de un buen desempeño en las actividades que realiza y un mínimo porcentaje del 16% manifiesta que si conoce.

**6 ¿Cree usted que el proceso de evaluación de desempeño de la Secretaría de Ambiente es eficaz?**

OPCIÓN	SI	NO	TOTAL
No. PERSONAS	11	34	45
PORCENTAJE	24,44%	75,56%	100%

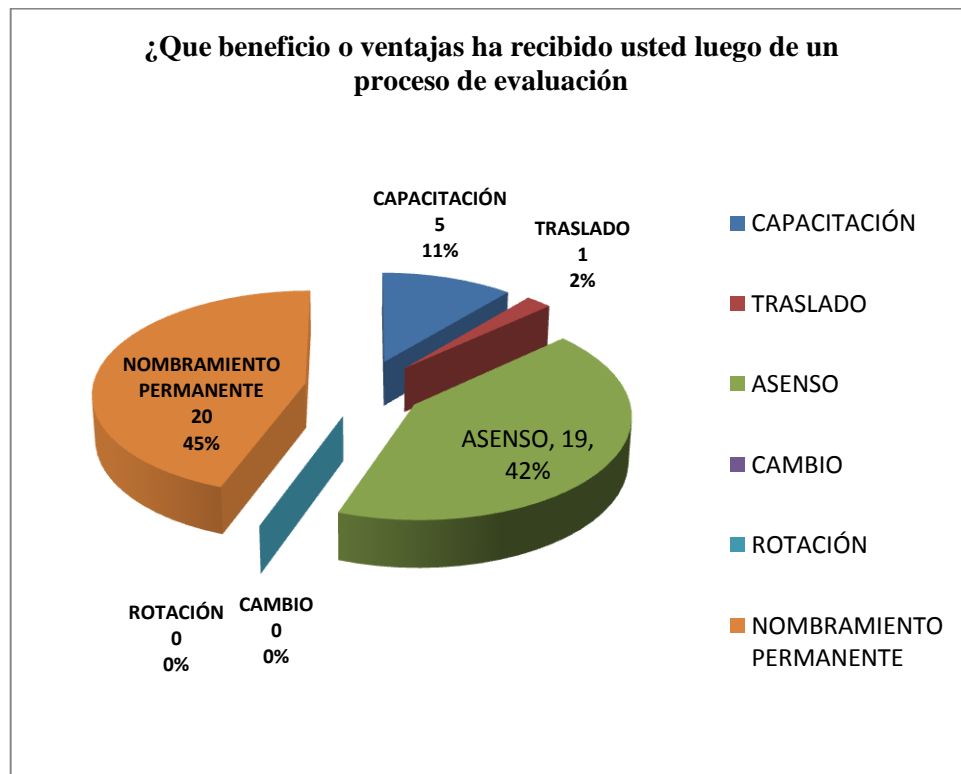


**Interpretación:**

El 76% de los encuestados no es eficaz el proceso de Evaluación del desempeño de la Secretaría de Ambiente, y el 24% dice que si es eficaz, **esta respuesta también es un poco de confusión porque ellos fueron evaluados para otorgarles el nombramiento permanente.**

**7.¿Qué beneficio o ventajas ha recibido usted luego de un proceso de evaluación?**

OPCIÓN	CAPACITACIÓN	TRASLADO	ASENSO	CAMBIO	ROTACIÓN	NOMBRAMIENTO PERMANENTE
No. PERSONAS	5	1	19	0	0	20
PORCENTAJE	11,11	2,22	42,22	0	0	44,44



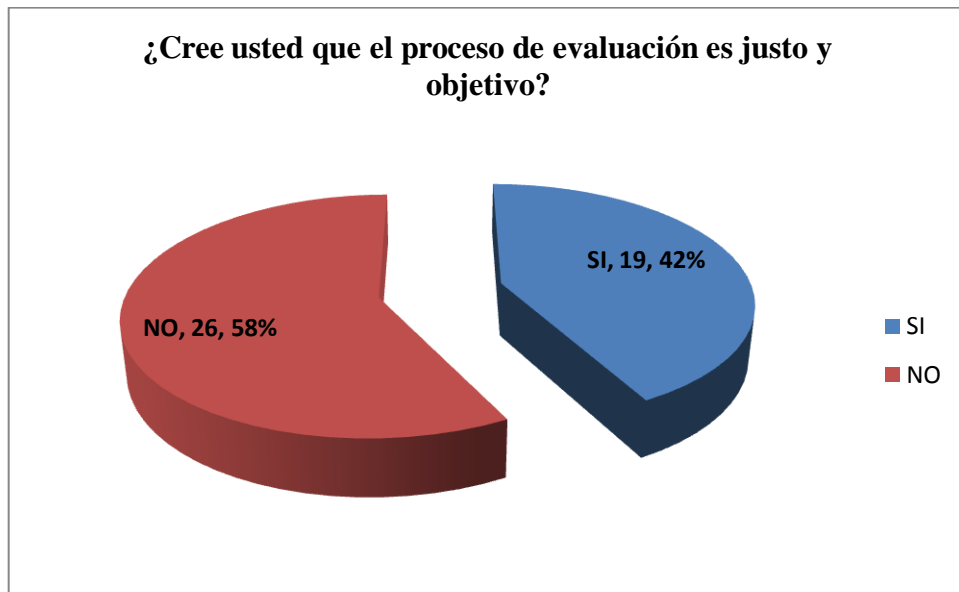


**Interpretación:**

En esta pregunta el 45% de los encuestados se ha beneficiado con el nombramiento permanente, un 42% se ha beneficiado con un asenso, el 11% ha recibido capacitación, al 2% le han trasladado, y a ninguno se le ha trasladado ni cambiado.

**8. ¿Cree Usted que el proceso de evaluación es justo y objetivo?**

OPCIÓN	SI	NO	TOTAL
No. PERSONAS	19	26	45
PORCENTAJE	42.22%	57.78%	100%

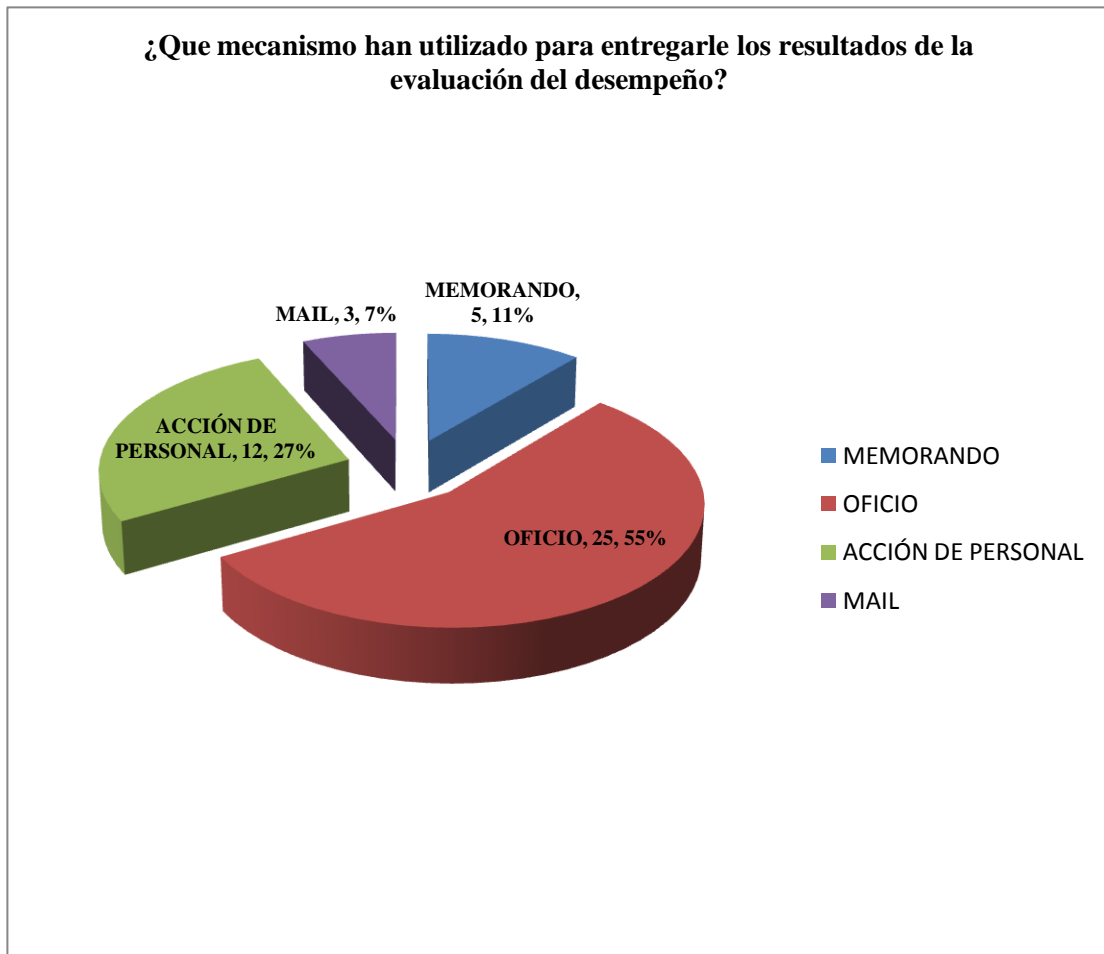


**Interpretación:**

En esta pregunta el 58% de los encuestados indican que el proceso de evaluación no es justo y objetivo, y el 42% dice que si es justo y objetivo el proceso de evaluación.

**9. ¿Qué mecanismo han utilizado para entregarle los resultados de su Evaluación del Desempeño?**

OPCIÓN	MEMORANDO	OFICIO	ACCIÓN DE PERSONAL	MAIL
No. PERSONAS	5	25	12	3
PORCENTAJE	11.11%	55.56%	26.67%	6.666667%

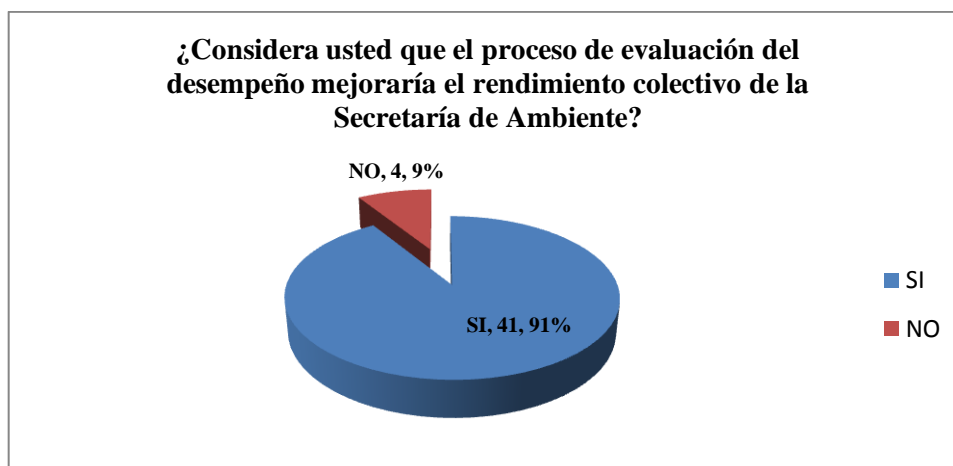


**Interpretación:**

Al 55% de los encuestados les notificaron mediante oficio, al 27% a través de Acción de Personal, al 11% mediante Memorando, y al 7% a través de un mail.

**10. ¿Considera usted que un proceso de evaluación del desempeño mejoraría el rendimiento colectivo de la Secretaría de Ambiente?**

<b>OPCIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>No. PERSONAS</b>	41	4	45
<b>PORCENTAJE</b>	91.11%	8.89%	100%



**Interpretación:**

El 91% de los encuestados responden que un proceso de evaluación del desempeño si mejoraría el rendimiento colectivo en la Secretaría de Ambiente, y el 9% menciona que no mejoraría.

UNICAMENTE PARA DIRECTORES:

**11. ¿Ha asistido a algún entrenamiento sobre evaluación de desempeño dirigido para Jefes o Directores?**

<b>OPCIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>No. PERSONAS</b>		3	3
<b>PORCENTAJE</b>	0.00%	100.00%	100%

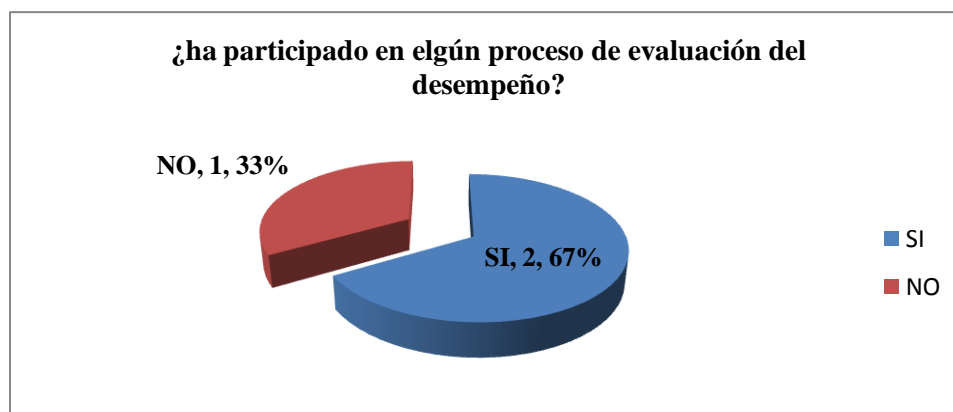


**Interpretación:**

En esta pregunta, ninguno de los 3 Directores ha asistido a algún entrenamiento sobre evaluación del desempeño dirigido para jefes o Directores.

**12. ¿Ha participado en un proceso de Evaluación del Desempeño?**

OPCIÓN	SI	NO	TOTAL
No. PERSONAS	2	1	3
PORCENTAJE	66.67%	33.33%	100%

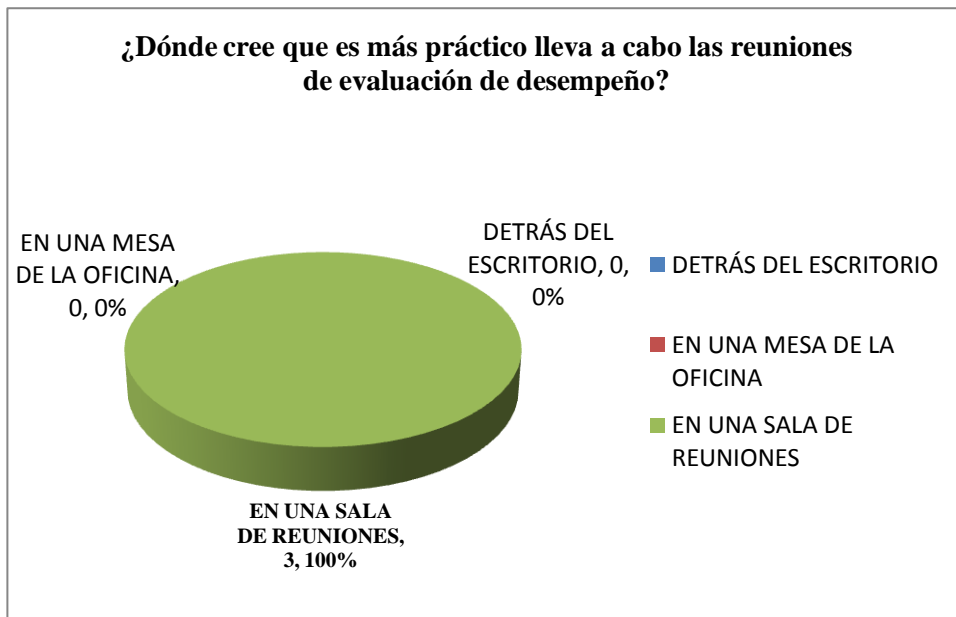


**Interpretación:**

El 67% de los Directores ha participado en procesos de evaluación del desempeño, el 33% no.

**13. ¿Dónde cree que es más práctico lleva a cabo las reuniones de evaluación de desempeño?**

OPCIÓN	DETRÁS DEL ESCRITORIO	EN UNA MESA DE LA OFICINA	EN UNA SALA DE REUNIONES
No. PERSONAS			3
PORCENTAJE	0.00%	0.00%	100%



**Interpretación:**

En esta pregunta los 3 Directores coinciden en que una reunión de evaluación del desempeño se debería llevar en una sala de reuniones.

**14. ¿Ha encontrado algún problema usted durante las reuniones de evaluación de desempeño?**

<b>OPCIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>No. PERSONAS</b>		3	3
<b>PORCENTAJE</b>	0.00%	100.00%	100%

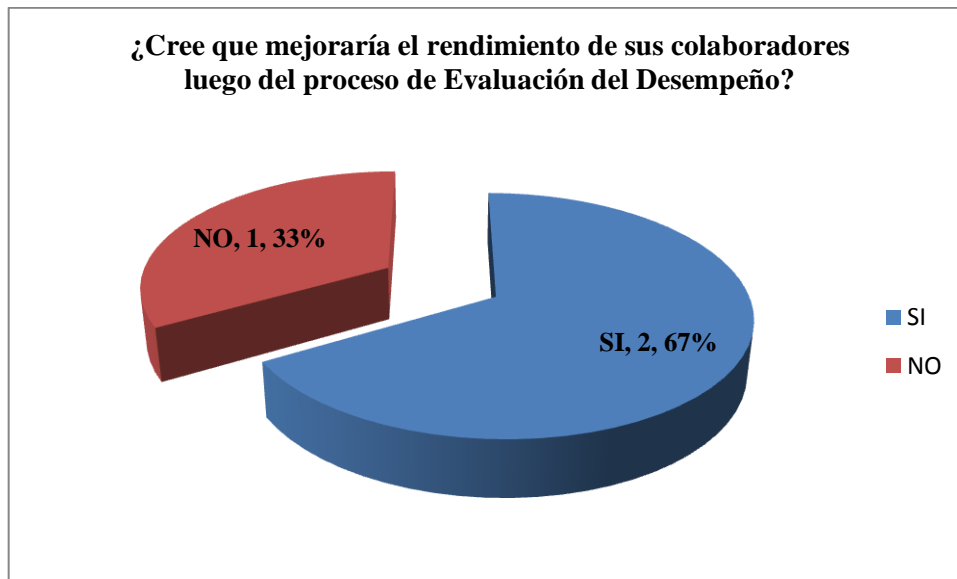


**Interpretación:**

Es lógico recibir esta respuesta a esta pregunta por cuanto los 3 Directores anteriormente señalaron que no habían participado en una reunión de evaluación del desempeño.

**15. ¿Cree que mejoraría el rendimiento de sus colaboradores luego del proceso de Evaluación del Desempeño?**

<b>OPCIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>No. PERSONAS</b>	2	1	3
<b>PORCENTAJE</b>	6666.67%	33.33%	100%



**Interpretación:**

En esta pregunta el 67% de los Directores manifiesta que luego de un proceso de evaluación del desempeño si mejoraría el rendimiento de los colaboradores, y un 33% manifiesta que no.

**4.2. CONCLUSIONES Y ANALISIS DE RESULTADOS**

1. Una vez concluido el proceso de tratamiento y análisis de datos se determina que el 67% de los encuestados afirman que no existe un Sistema de evaluación del desempeño en la Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito metropolitano de Quito, el 33% afirman haber sido evaluados para otorgarles el nombramiento permanente.

2. Existe una confusión en el 33% de servidores en este tema, porque si los evaluaron pero utilizando un formulario muy general únicamente para cumplir con un requisito previo a enrolarlos permanentemente, lo que no significa que exista un sistema.

También indican que existe un desconocimiento total del tema puesto que no han recibido ninguna información por parte de las autoridades y sus Jefes inmediatos lo que genera desconfianza por el temor al cambio y la falta de información.

3. El 76% de los encuestados manifiesta que el proceso de evaluación del desempeño no es eficaz, porque no cumple con los objetivos, ni siquiera los resultados son utilizados por las autoridades para la toma de decisiones, el 91,11% manifiesta que un Sistema de evaluación del desempeño mejoraría el rendimiento colectivo de la Secretaría de Ambiente, mejorando significativamente los servicios que presta a los clientes internos y externos, lo que es corroborado por el 66,66% de los Directores.

#### **4.3. RECOMENDACIONES**

1. Luego de las conclusiones que anteceden en todos los numerales se recomienda aplicar el Sistema de Evaluación del Desempeño propuesto en el presente estudio con la debida difusión para que genere confianza en todo el personal de la Institución con la finalidad de obtener un mejor rendimiento colectivo en la Secretaría de Ambiente del Municipio de Quito.



## **CAPITULO V**

### **5. PROPUESTA**

Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para el personal de la Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 360° Por la Técnica de Elección Forzada. Este Sistema estará compuesto por: Metodología, Análisis de la situación actual de la Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Ambiente, Diccionario de Competencias, Manual de Funciones por Equipos de trabajo, Flujograma, Manual de Evaluación del Desempeño por Competencias, Presupuesto para el proceso de E.D. de la Secretaría de Ambiente

#### **5.1. OBJETO**

Contar con instrumentos técnicos para una mejor aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño Laboral para las servidoras y servidores de la Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito metropolitano de Quito.

#### **5.2. METODOLOGÍA**

El presente estudio se inició utilizando el Método deductivo por la cantidad de información encontrada referente al tema lo que me permitió encontrar varias deducciones y sacar algunas conclusiones.

Con la utilización del Método Inductivo se analizó la importancia de la comunicación directa con los servidores de la Secretaría de Ambiente, se realizaron las encuestas al personal de la Institución como fuente directa para determinar la idea general.

Se determinó utilizar la técnica de 360°, por que con esta se rompe los esquemas de que únicamente el jefe puede evaluar y se considera la opinión de los pares subordinados, y los clientes internos y externos, dando la importancia al criterio de los compañeros de trabajo.

Con relación a la estructura orgánica de la Secretaría de Ambiente, permite aplicar la evaluación de 360° por el método de elección forzada, desde los siguientes ángulos:

- 360° para el nivel operativo, técnico, administrativo, analistas y especialistas por que tiene relación directa con el cliente
- 270° para el nivel directivo, en este caso no se puede utilizar el método de 360° por que no tiene relación directa con el cliente ni con los proveedores.
- 270° para el nivel de servicios por que no tiene subordinados

### **5.3. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA SECRETARÍA DE AMBIENTE**

La Evaluación del Desempeño, siendo uno de los más importantes Subsistemas de la Gestión del Talento Humano se lo ha realizado mediante la utilización de manuales e instrumentos de tipo general que se han ido diseñando al paso y de acuerdo al cumplimiento de una disposición, pero no se ha desarrollado un adecuado sistema para mejorar los resultados y que estos a su vez nos sirvan como insumos para la toma de decisiones en busca de la efectividad de los servidores.

Usa factores comunes para todos los cargos, contienen factores que no son relevantes para el desempeño. También se puede dar deficiencia; cuando el instrumento de evaluación no contiene factores de evaluación que si son relevantes para el desempeño. Los formularios tienden a incluir factores que propiamente no representan dimensiones del desempeño laboral, sino rasgos psicológicos.

Es por eso que se denota algunas debilidades:

- Utiliza solamente una modalidad de evaluación.
- No toma en cuenta las actividades esenciales del cargo.
- La selección de los factores de evaluación es arbitraria.

- Los factores utilizados son muy generales, (Ej. Liderazgo, Calidad de Trabajo).
- El principal objetivo es cumplir con una norma.
- Los resultados de la evaluación son manejados en secreto.
- No se proporciona retroalimentación basada en los resultados de la misma.
- No se entrena a los evaluadores.
- No se utiliza para determinar las verdaderas necesidades de capacitación.
- No sirve como guía de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

#### **5.4. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

El presente diccionario es parte de la actualización del Manual de Funciones de la Secretaría de Ambiente.

##### **5.4.1. OBJETIVO**

Este diccionario tiene como objetivo establecer las competencias en forma general que servirán para realizar los perfiles para todos los puestos de trabajo determinados en cada equipo.

##### **5.4.2. METODOLOGÍA**

Para desarrollar el Diccionario de Competencias se utiliza el método descriptivo para describir la competencia respectiva. Se presentará en tres columnas.

En la primera columna se coloca el nombre de la competencia, en la segunda columna la categoría de cada competencia que puede ser mental o cognitiva incluye el pensamiento analítico y conceptual, y la tercera columna, la definición de la competencia.

Las competencias de *conocimiento*, son las que se obtienen en la formación de la persona; las *destrezas* son las que se obtienen con la capacitación y la práctica; y las *conductuales* están escondidas dentro de la personalidad.



**SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO  
METROPOLITANO DE QUITO**

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Adaptación al Cambio	DESTREZA	Habilidad de Asimilar y adaptarse a los cambios con rapidez
Administración de Base de Datos	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las técnicas de Administración de las Bases de Datos
Administración de Empresas	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las Técnicas y procesos para la planificación, organización y control de los recursos empresariales, humanos y materiales para la consecución de los objetivos institucionales.
Administración de Recursos Humanos	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las técnicas, métodos, políticas y prácticas involucradas en la Gestión del Talento Humano
Administración de redes	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las Técnicas y procesos para el desarrollo, implementación y control de seguridad de redes informáticas
Administración y gestión	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las Técnicas y procesos para la planificación, organización y control de la gestión organizacional
Administración y Gestión de Capacitación	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las técnicas, métodos y procesos para la planificación, organización control y ejecución de Capacitación del personal
Administración y Gestión de los Subsistemas de Recursos Humanos	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las técnicas, políticas, metodologías y legislación de la gestión de los subsistemas de Recursos Humanos
Análisis de costos	CONOCIMIENTO	Conocimientos de las técnicas y metodologías para el cálculo y establecimiento de costos de productos y servicios



**SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO  
METROPOLITANO DE QUITO**

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Análisis de Laboratorio	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las técnicas para identificar la naturaleza, función e interrelación de un todo y sus partes, en un laboratorio
Análisis de Operaciones	DESTREZA	Analizar demandas y requerimientos de producto, para crear un diseño
Análisis de precios Unitarios	CONOCIMIENTO	Conocimiento de técnicas para la elaboración de presupuestos en base al análisis de precios por desglose de actividades
Análisis de Procesos	CONOCIMIENTO	Conocer los procesos que se realizan en el Área
Análisis y solución de Conflictos	ACTITUDINALES	Análisis utilizado para la identificación de alternativas de solución a un determinado problema
Aprendizaje Activo	DESTREZA	Trabajar con material e información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias
Asertividad y Firmeza	DESTREZA	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas.
Atención a detalles	ACTITUDINALES	Minuciosidad en la supervisión de reportes y actividades a él reportadas
Atención selectiva	ACTITUDINALES	Concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea durante un período en un ambiente con estímulos variados
Auditoría	CONOCIMIENTO	Conocimientos de las técnicas y metodologías para realizar el examen objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas
Autocontrol	ACTITUDINALES	Manejar las emociones para el desarrollo de sus actividades



**SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO  
METROPOLITANO DE QUITO**

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Biología	CONOCIMIENTO	Conocimiento del tejido vivo de plantas y animales, células, organismos y entidades, incluyendo las funciones, interrelaciones e interdependencia
Biotecnología	CONOCIMIENTO	Conocimiento para la aplicación tecnológica que utilice sistemas biológicos y organismos vivos o sus derivados para la creación o modificación
Claridad de Discurso	ACTITUDINALES	Hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan
Clientes	CONOCIMIENTO	Conocimiento de los clientes de la Institución
Climatología	CONOCIMIENTO	Es la disciplina que se centra en el estudio del clima y del tiempo
Comprensión escrita	ACTITUDINALES	Leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita
Comprensión Lectora	DESTREZA	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo
Comprensión Oral	ACTITUDINALES	Escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral
Comprobación	DESTREZA	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente
Compromiso con la organización	ACTITUDINALES	Capacidad y deseo de orientar el comportamiento hacia la dirección indicada por las necesidades de la organización.
Computación y Sistemas de Recursos Humanos	CONOCIMIENTO	Conocimiento de Software de Recursos Humanos y Office



**SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO  
METROPOLITANO DE QUITO**

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Computadoras y Electrónica	CONOCIMIENTO	Conocimiento de Tableros de Circuitos Eléctricos, Procesadores, Chips, Hardware, Software, para computadoras. Incluye aplicaciones y programas.
Comunicación Social	CONOCIMIENTO	Conocimiento de los principios, de las técnicas de la información, sociológicas, políticas y económicas para la difusión de datos.
Conocimiento institucional de nivel estratégico	CONOCIMIENTO	Conocimiento general de la empresa y de su cultura organizacional
Construcción de relaciones	DESTREZA	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas y grupos claves, cruciales para el logro de metas
Contabilidad	CONOCIMIENTO	Conocimiento sobre métodos y técnicas para clasificar y registrar todas las transacciones financieras para proporcionar información económica de la institución.
Contratación Pública	CONOCIMIENTO	Conocimiento de los procesos, normas y procedimientos establecidos para la contratación pública de bienes y servicios
Control de operaciones	DESTREZA	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente
Control de precisión	ACTITUDINALES	Realizar ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta
Control de rapidez	ACTITUDINALES	Ajustar un movimiento o equipo de control en dirección de un objeto en continuo movimiento



**SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO  
METROPOLITANO DE QUITO**

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Cooperación	ACTITUDINALES	Apoyar y cooperar con los demás
Datos empresariales	CONOCIMIENTO	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.
Derecho Administrativo	CONOCIMIENTO	Conocimiento del conjunto de normas jurídicas que regula la organización, funcionamiento y atribuciones de la administración pública
Derecho Civil	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las normas jurídicas y principios que regulan las relaciones personales o patrimoniales entre personas privadas tanto físicas como personales.
Derecho constitucional	CONOCIMIENTO	Conocimiento del derecho público cuyo campo de estudio incluye el análisis de las leyes fundamentales que definen un estado
Derecho laboral	CONOCIMIENTO	Conocimiento de los principios y normas jurídicas del trabajo humano
Derecho Penal	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las normas jurídicas que regulan la potestad punitiva del estado, asociando a hechos, estrictamente determinados por la ley
Derecho Procesal	CONOCIMIENTO	Conocimiento de la rama del derecho que tiene por objeto regular la organización y atribuciones de los tribunales de la justicia y su actuación
Derecho Societario	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las normas jurídicas del comercio o comercialización de bienes y servicios





**SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO  
METROPOLITANO DE QUITO**

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Desarrollo de personas	DESTREZA	Motiva proactivamente y respalda a las personas para desplegar mayor energía en su trabajo
Desarrollo organizacional	CONOCIMIENTO	Conocimiento de los principios y procesos de planificación, dirección, coordinación y ejecución de cambio planeado en la institución.
Destreza Matemática	DESTREZA	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas
Destrezas científicas	DESTREZA	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas
Detección de averías	DESTREZA	Determinar que causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto
Diligencia	ACTITUDINALES	Cumplir las obligaciones con un mínimo de supervisión
Dirección de personas	DESTREZA	Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentado a trabajar con autonomía y responsabilidad
Discernimiento	DESTREZA	Capacidad de priorizar de acuerdo a lo importante y urgente
Diseño	CONOCIMIENTO	Conocimiento de técnicas de diseño, principios, herramientas e instrumentos involucrados en la producción y utilización de planes técnicos
Diseño de tecnología	DESTREZA	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario
Electricidad	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las técnicas de diseño, uso, reparación y mantenimiento de equipos e instalaciones eléctricas



**SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO  
METROPOLITANO DE QUITO**

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Empatía	DESTREZA	Capacidad de poder experimentar la realidad subjetiva de otro individuo sin perder de perspectiva tu propio marco de la realidad
Energía	ACTITUDINALES	Ejecutar múltiples actividades de manera habitual
Escritura	DESTREZA	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas
Escucha activa	DESTREZA	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas
Estadística	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las técnicas y metodologías para la interpretación de datos obtenidos en un estudio
Estrategias de aprendizaje	DESTREZA	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas
Ética Profesional	ACTITUDINALES	Preocupación por el buen comportamiento no solo por el personal sino también por otros elementos de la organización
Evaluación de ideas	DESTREZA	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación
Evaluación de sistemas organizacionales	DESTREZA	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.
Evaluación de soluciones	DESTREZA	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.
Expresión escrita	ACTITUDINALES	Comunicar información o ideas por escrito de modo que otros lo entiendan



**SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO  
METROPOLITANO DE QUITO**

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Expresión Oral	ACTITUDINALES	Comunicar información o ideas en forma hablada de modo que otros puedan entender
Extroversión	ACTITUDINALES	Conocer personas y establecer relaciones duraderas
Facilidad numérica	ACTITUDINALES	Sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente
Finanzas	CONOCIMIENTO	Conocimiento sobre técnicas y métodos para gestionar y obtener los fondos necesarios para cumplir objetivos
Física	CONOCIMIENTO	Conocimiento y predicción de principios Físicos, leyes y aplicaciones, incluye aire, agua, dinámica de materiales, luz, principios atómicos etc.
Flexibilidad	ACTITUDINALES	Trabajar con variedad de individuos, grupos y ambientes
Flexibilidad categorial	ACTITUDINALES	Producir numerosas reglas de manera que cada una de ellas diga como agrupar o combinar un grupo de cosas de un modo diferente
Fluidez de ideas	ACTITUDINALES	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.
Formular una visión	DESTREZA	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales
Generación de ideas	DESTREZA	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas



**SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO  
METROPOLITANO DE QUITO**

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Geografía	CONOCIMIENTO	Conocimiento de varios métodos para describir la localización y distribución de tierras, mares y masas de aire incluyendo su localización física
Gestión Ambiental	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las técnicas de identificación, evaluación y/o control de los aspectos e impactos ambientales.
Gestión de compras	CONOCIMIENTO	Conocimientos para planificar, organizar, controlar, los procesos de adquisición de bienes y/o servicios para el desenvolvimiento del negocio
Gestión de indicadores	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las técnicas, métodos y procedimientos para la definición, evaluación y seguimiento de indicadores de gestión o rendimiento
Gestión de inventarios	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las técnicas para la administración y control de inventarios
Gestión de la Calidad	CONOCIMIENTO	Conocimiento de los principios y procesos para la aplicación de las normas: ISO 9001-2000, ISO 14000, OSHA18000 entre otras.
Gestión de mantenimiento de vehículos	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las técnicas y procedimientos de gestión para ejecutar el mantenimiento correctivo, preventivo, predictivo y proactivo de vehículos
Gestión de presupuestos	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las técnicas de elaboración, administración y control de presupuesto
Gestión de proyectos	CONOCIMIENTO	Es el conocimiento de las técnicas para el diseño, planificación, control, ejecución, y evaluación de proyectos



**SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO  
METROPOLITANO DE QUITO**

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Gestión de Seguros	CONOCIMIENTO	Conocimiento de los procesos, procedimientos y normas de aseguramiento de bienes, personas, otros.
Gestión del conocimiento	CONOCIMIENTO	Es el conocimiento de las técnicas y metodologías que envuelve la identificación y análisis del conocimiento, tanto disponible como el requerido
Gestión por competencias	CONOCIMIENTO	Conocimiento del Sistema de Recursos Humanos utilizado para identificar y definir las destrezas, conocimientos y habilidades del personal
Gestión por procesos	CONOCIMIENTO	Conocimiento de los métodos y técnicas para establecer el conjunto de actividades, responsables y su flujo para generar un producto y/o servicio
Gestión tecnológica	CONOCIMIENTO	Conocimiento del proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la tecnología
Hablado	DESTREZA	Hablar con los demás de manera clara y comprensible
Honestidad	ACTITUDINALES	La honestidad es un valor o cualidad propio de los seres humanos que tiene una estrecha relación con los principios de verdad y justicia y con la integridad
Identificación de causas fundamentales	DESTREZA	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.
Identificación de problemas	DESTREZA	Identificar la naturaleza de un problema



**SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO  
METROPOLITANO DE QUITO**

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Identificar consecuencias ulteriores	DESTREZA	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.
Influencia y Persuasión	DESTREZA	Guiar a la gente hacia la adopción de una idea actitud o acción mediante significados racionales y simbólicos.
Información institucional de nivel estratégico	CONOCIMIENTO	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades tácticas.
Informática	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las técnicas de implementación, administración y control de los recursos y herramientas científicas, técnicas y tecnológicas.
Ingeniería Ambiental	CONOCIMIENTO	Conocimiento de los problemas ambientales de forma integrada, teniendo en cuenta sus dimensiones ecológicas, sociales, económicas.
Ingeniería y Tecnología	CONOCIMIENTO	Conocimiento de equipos, herramientas, aparatos mecánicos al igual que sus usos para producir movimiento, luz, poder, tecnología.
Iniciativa	ACTITUDINALES	Hacer más allá de lo requerido normalmente por el trabajo.
Innovación	ACTITUDINALES	Proponer ideas nuevas e inusuales para resolver problemas.
Inspección de productos	DESTREZA	Inspeccionar y evaluar los productos.
Instalación	DESTREZA	Instalar equipos, maquinaria, cableado, o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
Instrucción	DESTREZA	Enseñar a otros como realizar alguna área.



**SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO  
METROPOLITANO DE QUITO**

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Integridad y ética	ACTITUDINALES	Se define como cualidad de la persona que la faculta para tomar decisiones, sobre su comportamiento para sí misma.
Inteligencia empresarial	CONOCIMIENTO	Conocimiento del proceso que compila reúne y analiza datos e información para obtener información relevante
Juicio y Toma de decisiones	DESTREZA	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial
Legislación laboral	CONOCIMIENTO	Conocimiento de la ley orgánica de servicio civil y carrera administrativa, código de trabajo
Leyes y Regulaciones	CONOCIMIENTO	Conocer leyes reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.
Leyes Gobierno y Jurisprudencia	CONOCIMIENTO	Conocimiento de leyes, códigos legales, procedimientos de corte, precedentes reglamento del gobierno, ordenes del ejecutivo.
Liderazgo	ACTITUDINALES	Capacidad de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación a logro uno o varias metas.
Lobby	CONOCIMIENTO	Mecanismo comunicacional que permite vender una idea. Como lograr influir en los líderes de opinión.
Logística y transporte	CONOCIMIENTO	Conocimiento de la técnicas y procedimientos relacionados con el abastecimiento como suministro, mantenimiento y transporte de equipo



**SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO  
METROPOLITANO DE QUITO**

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Logística y almacenamiento	CONOCIMIENTO	Es el conocimiento de las técnicas para administrar el flujo y almacenamiento eficiente de bienes, equipos de materiales.
Madurez profesional	ACTITUDINALES	Grados de consecución de objetivos marcados.
Manejar Programas Informáticos Externos	DESTREZA	Manejo de programas de otras instituciones
Manejar Programas Informáticos Internos	DESTREZA	Manejo de programas de la Institución
Manejo de Excel, Access, etc.	CONOCIMIENTO	Conocimiento del manejo y operación de office
Manejo de medios	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las técnicas de producción, comunicación y disfunción de los medios.
Manejo De Recursos Financieros	DESTREZA	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.
Manejo De Recursos Humanos	DESTREZA	Motivar, desarrollar y dirigir mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo
Manejo De Recursos Materiales	DESTREZA	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar para realizar ciertos trabajos
Manejo Del Tiempo	DESTREZA	Manejar el propio tiempo y el de los demás
Mantenimiento De Equipos	DESTREZA	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimientos es requerido





**SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO  
METROPOLITANO DE QUITO**

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Matemáticas	CONOCIMIENTO	Conocimientos de números. Sus operaciones e interrelaciones, incluyendo aritmética, álgebra, geometría, cálculo, estadística y sus aplicaciones
Mecánica	CONOCIMIENTO	Conocimiento de maquinaria y herramienta, incluyendo sus diseños, usos, beneficios, reparaciones.
Mecánica De Fluidos	CONOCIMIENTO	Conocimiento de la ciencia que estudia los fluidos
Medio Ambiente	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las normas ambientales
Memorizar	ACTITUDINALES	Recordar información tales como palabras, números, cuadros, nombres y procedimientos
Mercadeo	CONOCIMIENTO	Conocimientos de las técnicas y herramientas para el diseño de productos, establecimiento de precios, elección de canales de distribución.
Métodos De Investigación	CONOCIMIENTO	Conocimientos de los métodos científicos para investigar causa, efectos, tendencias, componentes, otros.
Microbiología	CONOCIMIENTO	Conocimiento que estudia los microorganismos en el medioambiente y seres humanos para mejorar procesos naturales.
Minuciosidad	ACTITUDINALES	Es la capacidad de tener cuidado y esmero hasta en los menores detalles.



**SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO  
METROPOLITANO DE QUITO**

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Monitoreo y Control	DESTREZA	Supervisa a los subordinados para comprobar que se respetan las normas y procedimientos establecidos y se alcanza los objetivos.
Naturaleza Del Área/Departamento	CONOCIMIENTO	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques del trabajo del área.
Negociación	DESTREZA	Procesos para resolver conflictos, acordar líneas de conducta, buscar ventajas individuales o colectivas procurando obtener resultado.
Operación y Control	DESTREZA	Controlar la operación de equipos o sistemas
Operar Equipos De Oficina	DESTREZA	Operación y manejo de equipos de computación
Operar Vehículos , Maquinaria Y/O Herramientas	DESTREZA	Manejo de Vehículos, máquinas y herramientas
Ordenar Información	ACTITUDINALES	Seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto orden.
Organización De La Información	DESTREZA	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
Organización De Sistemas	DESTREZA	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.
Organizado	DESTREZA	Capacidad para organizar y planificar el tiempo y sus actividades.
Orientación / Asesoramiento	DESTREZA	Ofrecer guía / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.



**SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO  
METROPOLITANO DE QUITO**

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Orientaciones Al Logro	DESTREZA	Establece objetivos y orienta la acción para obtener resultados.
Orientación De Respuesta	ACTITUDINALES	Escoger rápida y correctamente entre dos o más movimientos en respuesta a dos o más señales distintas (luces, sonidos, figuras, etc.)
Orientación De Servicio	DESTREZA	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Orientación Espacial	ACTITUDINALES	Conocer la propia ubicación con relación al entorno o saber la ocasión de objetos con relación a uno mismo.
Orientación Social	ACTITUDINALES	Ayudar activamente a los demás.
Originalidad	ACTITUDINALES	Proponer ideas inteligentes o inusuales de un tópico o situación dados; desarrollar formas creativas de resolver un problema.
Pensamiento Analítico	DESTREZA	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
Pensamiento Conceptual	DESTREZA	Aplicar o crear nuevos para la solución de problemas complejos.
Pensamiento Crítico	DESTREZA	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
Percepción De Sistemas y Entornos	DESTREZA	Determinar cuando han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuando ocurrirían.
Percepción Social (Empatía)	DESTREZA	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.
Persistencia	ACTITUDINALES	Persistir en la tarea a pesar de los obstáculos y las dificultades.



**SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO  
METROPOLITANO DE QUITO**

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Personas y Otra Áreas	CONOCIMIENTO	Conocer personas y otras áreas de la institución.
Planificación y Gestión	CONOCIMIENTO	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
Proactividad	ACTITUDINALES	Es la capacidad de anticiparse a situaciones o eventos
Productos Y Servicios	CONOCIMIENTO	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
Programación	DESTREZA	Elaborar programas de computación para varios propósitos.
Proveedores / Contratista	CONOCIMIENTO	Conocimiento de los proveedores / contratistas de la institución
Química	CONOCIMIENTO	Conocimiento de la composición, estructura y propiedades de las sustancias y de los procesos químicos.
Razonamiento Deductivo	ACTITUDINALES	Aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido.
Rozamiento Inductivo	ACTITUDINALES	Combinar piezas separados de información, o dar respuestas específicas a los problemas para formar reglas o conclusiones generales.
Razonamiento Matemático	ACTITUDINALES	Entender y Organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo
Reconocimiento de Problemas	ACTITUDINALES	Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.



**SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO  
METROPOLITANO DE QUITO**

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Reconocimiento de un Discurso	ACTITUDINALES	Identificar y entender la exposición de otra persona
Recopilación de información	DESTREZA	Conocer cómo localizar e identificar información esencial
Relaciones Pública	DESTREZA	Es la disciplina encargada de gestionar la comunicación entre una organización y un mapa de públicos clave para construir, admirar y....
Reparación	DESTREZA	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias
Repartición temporal	ACTITUDINALES	Cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades o fuentes de información de manera alterna (tales como sonidos, conversaciones...)
Responsabilidad	ACTITUDINALES	La responsabilidad es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas....
Seguridad Pública	CONOCIMIENTO	Conocimiento de armas, seguridad pública y operaciones de seguridad, reglas, reglamentos, precauciones, prevención de....
Selección de equipo	DESTREZA	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
Servicio personal y al cliente	CONOCIMIENTO	Conocimiento de principios y procedimientos para proporcionar servicios personales y al cliente. Incluye técnicas de asesoramiento.
Síntesis / Reorganización	DESTREZA	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.



**SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO  
METROPOLITANO DE QUITO**

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Sociología y antropología	CONOCIMIENTO	Conocimiento de la dinámica y el comportamiento grupal; influencia y tendencia sociales, culturas, su historia, migraciones, etnicidad y....
Técnicas de control del Medio Ambiente	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las técnicas de identificación, evaluación y /o control de los aspectos e impactos ambientales
Técnicas de investigación	CONOCIMIENTO	Conocimiento de los métodos científicos para investigar causas, efectos, tendencias, componentes, otros.
Técnicas de Mantenimiento Correctivo	CONOCIMIENTO	Es el conocimiento de las técnicas para la recuperación del sistema y /o equipos
Técnicas de Mantenimiento Predictivo	CONOCIMIENTO	Es el conocimiento de las técnicas de monitoreo de condición de equipos e instalación para predecir fallas
Técnicas de conducción	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las técnicas para el manejo de vehículos
Técnicas de Mantenimiento Proactivo	CONOCIMIENTO	Es el conocimiento de las metodologías del análisis causa raíz y modelamiento de soluciones para la ejecución del mantenimiento
Técnicas de negociación	CONOCIMIENTO	Conocimiento de los procesos y técnicas necesarias para lograr acuerdos que faciliten el cumplimiento de objetivos.
Técnicas de planificación	CONOCIMIENTO	Conocimientos de las técnicas y metodologías para dirigir, organizar, controlar y ejecutar planes y proyectos de diferente índole
Técnicas de redacción	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las técnicas de redacción y estilo de escritos y comunicaciones



**SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO  
METROPOLITANO DE QUITO**

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Técnicas de seguridad física y personal	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las técnicas de defensa personal y protección física ante eventos y sucesos inesperados
Técnicas de seguridad y salud ocupacional	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las técnicas de identificación, evaluación y /o control de los factores de riesgo (físicos, biológicos y...)
Técnicas de supervisión	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las técnicas para la administración y supervisión del recurso humano
Tecnologías de información y comunicación	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las tecnologías que giran en torno a la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones de manera interactiva
Telecomunicaciones	CONOCIMIENTO	Conocimiento de transmisiones, cambios, control y operación de los sistemas de telecomunicaciones
Tolerancia	ACTITUDINALES	Es la capacidad de enfrentar con madurez ante situaciones complejas, difíciles y de presión
Trabajo bajo presión	ACTITUDINALES	Capacidad para trabajar en Jornadas Extendidas y Cumplimientos de Objetivos
Trabajo en equipo	DESTREZA	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
Transporte	CONOCIMIENTO	Conocimiento de principios y métodos para movilizar personas o bienes/productos por aire, mar o tierra, incluyendo sus colores relativos...
Tributación	CONOCIMIENTO	Conocimiento de las normas, reglamentos y leyes tributarias

## **5.5. MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO**

Una vez analizada la situación actual del proceso de Evaluación del Desempeño en la Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y realizado el Diccionario de Competencias se hace necesario elaborar el Manual de Funciones por equipos de trabajo, este manual se debe plasmar en una Resolución Administrativa resuelta por el Sr. Secretario de Ambiente, por ser de aplicación exclusiva en esta dependencia municipal, de acuerdo a sus competencias. Por lo que como técnico en Gestión del Talento Humano, pongo en consideración la siguiente propuesta de R.A.

### **RESOLUCION ADMINISTRATIVA N° 0012**

**ECO. RAMIRO MOREJÓN N.**

**SECRETARIO DE AMBIENTE**

#### **CONSIDERANDO:**

Que, el Art. 238 de la Constitución de la República del Ecuador señala que constituyen gobiernos autónomos descentralizados, entre otros, los concejos municipales quienes gozarán de autonomía política, administrativa y financiera;

Que, el Art. 254 del mismo cuerpo normativo establece que “Los distritos metropolitanos autónomos, establecerán regímenes que permitan su funcionamiento descentralizado o desconcentrado”;

Que, según lo previsto en el artículo 5 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización ("COOTAD"), "la autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos descentralizados autónomos y regímenes especiales prevista en la Constitución comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios..."; la autonomía política se expresa, entre otras cosas, en el pleno ejercicio de las facultades normativas y ejecutivas sobre las competencias de responsabilidad de los gobiernos descentralizados autónomos; la



autonomía administrativa consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización, entre otras; y, la autonomía financiera, presupone, entre otras capacidades, la de administrar sus propios recursos de conformidad con la Constitución y la ley;

Que Según las competencias que le han sido otorgadas mediante Resolución A.0002 con la que se crea la Secretaría de Ambiente.

**RESUELVE:**

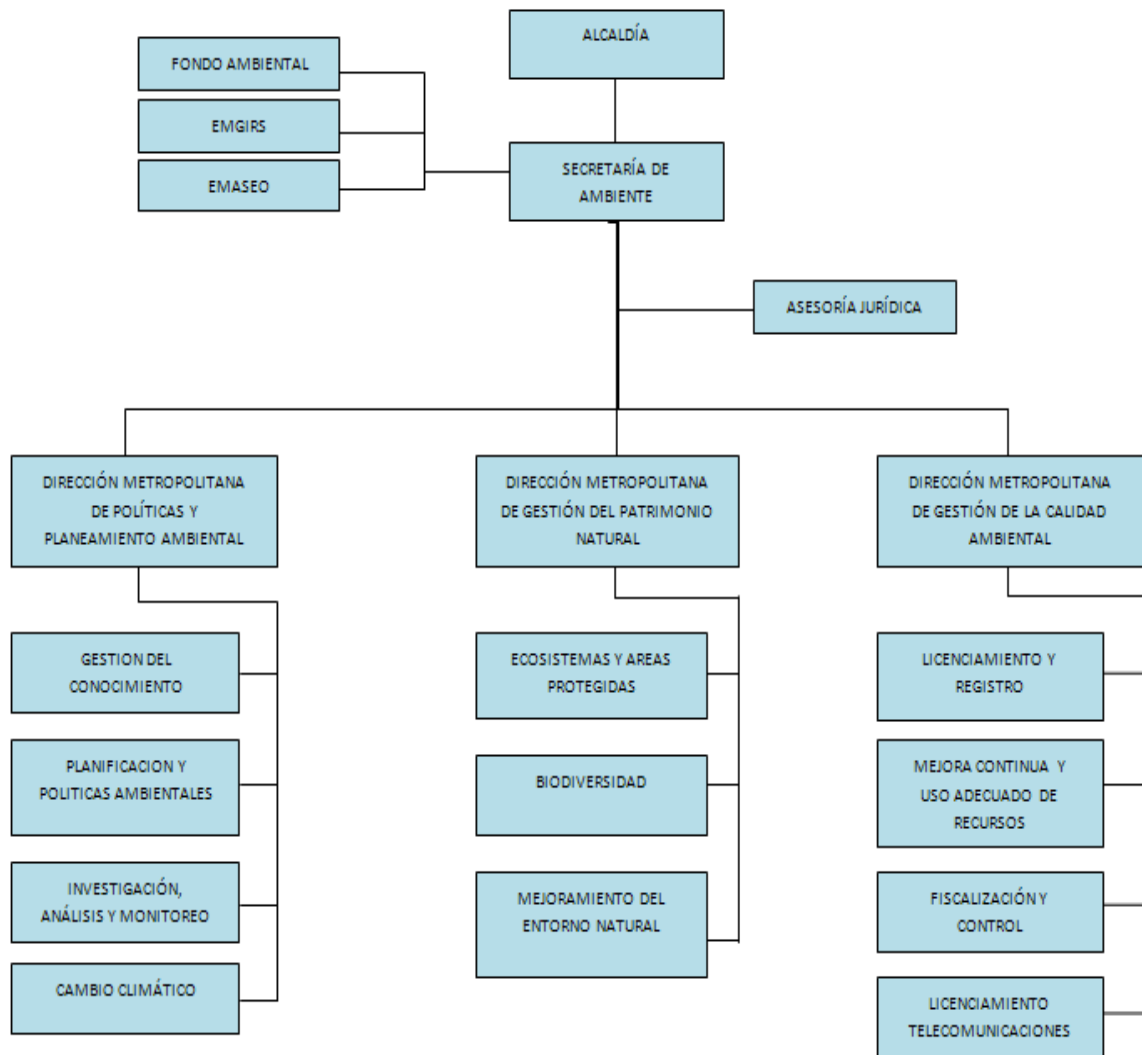
1. Art. 1.- Expedir el siguiente **MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO** para la Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

**1. OBJETIVO**

El presente manual tiene por objetivo, reunir al personal de las diferentes Direcciones y Unidades pertenecientes a la Secretaría de Ambiente en equipos de trabajo de labor común para una mejor aplicación del Diccionario de Competencias al momento de elaborar sus perfiles para el cargo.

**2. ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA SECRETARÍA DE AMBIENTE**

El presente Orgánico funcional servirá para desarrollar con mejor visualización los diferentes equipos de trabajo, por encontrarse la conformación de toda la Secretaría de Ambiente, integrada por las diferentes Direcciones, y Unidades Administrativas.




### 3. ALCANCE

El presente manual es de aplicación para todo el personal de la Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

### 4. ELABORACIÓN

Este Manual se elabora en 3 formatos; en el uno se define la Misión de cada Equipo de Trabajo, en el dos las competencias por equipos de trabajo, y en el tercer formato las funciones de cada equipo.


**FORMATO 1**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>	
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>ASESORIA JURÍDICA</b>	
<b>NIVEL:</b>	<b>ASESORIA</b>	
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE</b>	
<b>MISIÓN</b>		
<p>Asesorar de manera especializada a todas las instancias administrativas de la Secretaría de Ambiente, orientándolas hacia la consecución de la seguridad jurídica y la eficiencia institucional; comprometerse con los distintos niveles de dirección y órganos administrativos; absolver consultas internas y externas, intervenir en la defensa de los intereses de la institución, atender recursos, reclamos y demás trámites presentados ante esta secretaría, de conformidad con las normas jurídicas vigentes, en general y ambientales en particular.</p>		

**FORMATO 2**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>		
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>		
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>ASESORIA JURÍDICA</b>		
<b>NIVEL:</b>	<b>ASESORIA</b>		
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE</b>		
<b>COMPETENCIAS DEL EQUIPO DE TRABAJO</b>			
<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>DESTREZAS</b>	<b>ACTITUDINALES</b>	
1. Derecho Administrativo	1. Comprensión Lectora	1. Análisis y Solución de Conflictos	9. Expresión Escrita
2. Derecho Civil	2. Construcción de Relaciones	2. Atención a Detalles	10. Flexibilidad
3. Derecho Constitucional	3. Discernimiento	3. Autocontrol	11. Minuciosidad
4. Derecho Laboral	4. Identificación de problemas	4. Claridad de Discursos	12. Orientación Social
5. Derecho Penal	5. Negociación	5. Comprensión Oral	13. Persistencia
6. Derecho Procesal	6. Orientación y Asesoramiento	6. Comprensión Escrita	
7. Derecho Societario	7. Pensamiento Analítico	7. Cooperación	
8. Legislación Ambiental	8. Pensamiento Conceptual	8. Coordinación	

**FORMATO 3**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>	
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>ASESORIA JURÍDICA</b>	
<b>NIVEL:</b>	<b>ASESORIA</b>	
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representar legalmente a la Secretaría de Ambiente y unidades administrativas ante los tribunales, órganos jurisdiccionales, contenciosos administrativos y autoridades administrativas, en los procesos o procedimientos de toda índole;</li> <li>2. Asesorar legalmente a las autoridades y diferentes instancias de la Secretaría en forma directa y por escrito emitiendo criterios legales;</li> <li>3. Asesorar a las unidades administrativas de la Secretaría en la elaboración de propuestas de Ordenanzas y Resoluciones, así como en la emisión de normas técnicas; ejecución y cumplimiento de resoluciones judiciales o extrajudiciales o de carácter administrativo, en base al ordenamiento jurídico estatuido;</li> <li>4. Asesorar a las diferentes unidades administrativas de la Secretaría de Ambiente en los procesos precontractuales y contractuales de adquisición de bienes, obras y servicios, incluidos los de consultoría;</li> <li>5. Asesorar al Procurador Síndico Municipal en el Patrocinio del MDMQ en temas relacionados al derecho ambiental;</li> <li>6. Coordinar directamente con el Equipo Administrativo Financiero, el cumplimiento de la actual Ley Orgánica del Servidor Público, Ley de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, su Reglamento, Código Laboral, y Código Orgánico de Régimen Municipal, reglamentos, ordenanzas y demás normativa secundaria vigente;</li> <li>7. Compilar leyes, reglamentos, decretos y acuerdos que se relacionen con la esfera de competencia de la Secretaría, así como también las circulares y órdenes que, en razón de sus atribuciones, expidan los titulares de las unidades administrativas de la Secretaría de Ambiente;</li> <li>8. Realizar el seguimiento legal de los convenios institucionales, ejecución de obras y contratos bajo la responsabilidad de la Secretaría de Ambiente;</li> <li>9. Realizar el seguimiento a las recomendaciones de contraloría y auditoría interna del MDMO.</li> </ol>		


**FORMATO 1**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>	
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>UNIDAD DE APOYO ADMINISTRATIVO</b>	
<b>NIVEL:</b>	<b>EJECUTOR</b>	
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE</b>	
<b>MISIÓN</b>		
<p>Corresponde al personal de apoyo Administrativo asignado a la Secretaría, las funciones de gestión, apoyo, asistencia, ejecución y asesoramiento en temas relacionados con: Recursos Humanos, Económico Financiero, Bienes, y Servicios. Que contribuyan al logro de los objetivos Institucionales.</p>		


**FORMATO 2**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>		
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>		
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>UNIDAD DE APOYO ADMINISTRATIVO</b>		
<b>NIVEL:</b>	<b>EJECUTOR</b>		
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE</b>		
<b>COMPETENCIAS DEL EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>DESTREZAS</b>	<b>ACTITUDINALES</b>	
1. Administración y Gestión de los Subsistemas de Recursos Humanos	1. Asertividad y Firmeza	1. Análisis y Solución de Conflictos	9. Trabajo Bajo Presión
2. Administración de Recursos Humanos	2. Construcción de Relaciones	2. Atención a Detalles	10. Flexibilidad
3. Análisis de Procesos	3. Discernimiento	3. Autocontrol	11. Iniciativa
4. Computación y Sistemas de Recursos Humanos	4. Empatía	4. Claridad de Discurso	12. Innovación
5. Gestión por Competencias	5. Identificación de Problemas	5. Cooperación	13. Integridad y Ética
6. Legislación Laboral	6. Influencia y Persuasión	6. Diligencia	14. Liderazgo
7. Naturaleza del Área o Departamento	7. Juicio y Toma de Decisiones	7. Expresión Escrita	15. Minuciosidad
		8. Razonamiento Deductivo	16. Persistencia


**FORMATO 3**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>	
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>NIVEL:</b>	<b>EJECUTOR</b>	
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>		
<p>Ø Reclutar y seleccionar al personal idóneo para cada puesto.</p> <p>Ø Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.</p> <p>Ø Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.</p> <p>Ø Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.</p> <p>Ø Brindar ayuda psicológica a sus colaboradores/as en función de mantener la armonía entre éstos, además de buscar solución a los problemas que se originen entre estos.</p> <p>Ø Llevar el control de beneficios de los/as colaboradoras/es.</p> <p>Ø Socializar las políticas y procedimientos de Recursos Humanos, nuevos o revisados, a todos los/as colaboradoras/es, mediante boletines, reuniones, o contactos personales.</p> <p>Ø Desarrollar un marco personal basado en competencias.</p>		


**FORMATO 2**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>		
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>		
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>UNIDAD DE APOYO ADMINISTRATIVO</b>		
<b>NIVEL:</b>	<b>EJECUTOR</b>		
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE</b>		
<b>COMPETENCIAS DEL EQUIPO DE BIENES</b>			
<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>DESTREZAS</b>	<b>ACTITUDINALES</b>	
1. Análisis de Costos	1. Análisis de Operaciones	1. Autocontrol	9. Trabajo Bajo Presión
2. Análisis de Procesos	2. Detección de Averías	2. Cooperación	10. Flexibilidad
3. Conocimiento Institucional	3. Manejo de Recursos Materiales	3. Energía	11. Innovación
4. Estadísticas	4. Manejo del Tiempo	4. Iniciativa	12. Integridad y Ética
5. Ingeniería y Tecnología	5. Mantenimiento de Vehículos	5. Memorizar	13. Liderazgo
6. Leyes y Regulaciones	6. Operación de Vehículos	6. Orientación Espacial	14. Minuciosidad
7. Logística y Almacenamiento	7. Juicio y Toma de Decisiones	7. Expresión Escrita	15. Persistencia
8. Mecánica		8. Razonamiento Deductivo	16. Tolerancia


**FORMATO 3**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>	
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>BIENES</b>	
<b>NIVEL:</b>	<b>EJECUTOR</b>	
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>		
<input type="checkbox"/> Distribuir en forma adecuada los vehículos para uso de los diferentes servidores <input type="checkbox"/> Revisar periódicamente las instalaciones eléctricas del edificio <input type="checkbox"/> Realizar un sistema de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos <input type="checkbox"/> Elaborar los salvoconductos para los conductores de los vehículos <input type="checkbox"/> Autorizar con su firma el pago de horas extras a los conductores <input type="checkbox"/> Manejar el sistema de bienes de la Secretaría de Ambiente <input type="checkbox"/> Mantener en una bodega adecuada los diferentes repuestos e insumos <input type="checkbox"/> Distribuir los bienes y equipos de manera ordenada y oportuna <input type="checkbox"/> Elaborar las actas de nuevos custodios de los bienes de la Secretaría		


**FORMATO 2**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>		
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>		
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>UNIDAD DE APOYO ADMINISTRATIVO</b>		
<b>NIVEL:</b>	<b>EJECUTOR</b>		
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE</b>		
<b>COMPETENCIAS DEL EQUIPO DE SERVICIOS INSTITUCIONALES</b>			
<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>DESTREZAS</b>		<b>ACTITUDINALES</b>
1. Administración y Gestión	1. Construcción de Relaciones	6. Identificación de problemas	1. Atención a detalles
2. Análisis de Procesos	2. Desarrollo de personas	7. Inspección de los productos o servicios	2. Autocontrol
3. Clientes	3. Dirección de Personas	8. Orientación de servicio	3. Claridad de discurso
4. Técnicas de Supervisión	4. Discernimiento	9. Relaciones Públicas	4. Comprensión oral
5. Productos y Servicios	5. Empatía	10. Trabajo en equipo	5. Diligencia
6. Gestión por procesos			6. Tolerancia

**FORMATO 3**


	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>	
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>SERVICIOS</b>	
<b>NIVEL:</b>	<b>EJECUTOR</b>	
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>		
<input type="checkbox"/> Supervisar el procesamiento eficiente y exacto de los trámites ingresados a la Secretaría <input type="checkbox"/> Supervisar las operaciones de atención al cliente interno y externo <input type="checkbox"/> Responder y resolver las solicitudes e inquietudes de los usuarios de nuestros servicios <input type="checkbox"/> Proporcionar orientación al personal de contacto con los usuarios a fin de mejorar la interrelación con la ciudadanía. <input type="checkbox"/> Asegurar un ambiente atractivo para los clientes manteniendo un área limpia y ordenada <input type="checkbox"/> Cumplir con todas las políticas, procedimientos y normas de la Institución <input type="checkbox"/> Desempeñar otras actividades relacionadas solicitadas por el jefe inmediato		

**FORMATO 2**


	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>		
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>		
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>UNIDAD DE APOYO ADMINISTRATIVO</b>		
<b>NIVEL:</b>	<b>EJECUTOR</b>		
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE</b>		
<b>COMPETENCIAS DEL EQUIPO DEL ÁREA FINANCIERA</b>			
<b>CONOCIMIENTO</b>		<b>DESTREZAS</b>	<b>ACTITUDINALES</b>
1. Administración de Empresas	8. Finanzas	1. Asertividad y firmeza	1. Autocontrol
2. Análisis de costos	9. Gestión de compras	2. Destreza matemática	2. Diligencia
3. Análisis de precios unitarios	10. Gestión de inventario	3. Discernimiento	3. Facilidad numérica
4. Análisis de procesos	11. Gestión de Presupuestos	4. Identificar consecuencias ulteriores	4. Integridad y Ética
5. Auditoría	12. Técnicas de negociación	5. Juicio y toma de decisiones	5. Minuciosidad
6. Contabilidad	13. Tributación	6. Operar equipos de oficina	6. Razonamiento matemático
7. Contratación Pública		7. Orientación y asesoramiento	7. Trabajo bajo presión



**FORMATO 3**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>	
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>ÁREA FINANCIERA</b>	
<b>NIVEL:</b>	<b>EJECUTOR</b>	
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>		
<input type="checkbox"/> Elaborar y administrar el Presupuesto Anual de la Secretaría <input type="checkbox"/> Reportes Mensuales a la Dirección Financiera <input type="checkbox"/> Ejecutar los procesos de adquisiciones <input type="checkbox"/> Administrar el Sistema de Contratación Pública <input type="checkbox"/> Asesorar a las autoridades en la aplicación del presupuesto <input type="checkbox"/> Desarrollo y ejecución del control de suministros <input type="checkbox"/> Reuniones de responsables Financieros de la Institución <input type="checkbox"/> Preparar y Enviar la documentación de Adquisiciones para el pago		


**FORMATO 1**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>	
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>DIRECCIÓN DE POLÍTICAS Y PLANEAMIENTO AMBIENTAL</b>	
<b>NIVEL:</b>	<b>OPERATIVO</b>	
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE</b>	
<b>MISIÓN</b>		
<p>Formular y dar seguimiento a la implementación de políticas, planes y programas ambientales y de cambio climático en el DMQ; promover la investigación y monitoreo ambiental de los recursos naturales; analizar, difundir y administrar el conocimiento y la información ambiental distrital; promover medidas transversales y equitativas de adaptación y mitigación al cambio climático y propender a la implementación de buenas prácticas ambientales y la participación ciudadana en el DMQ.</p>		


**FORMATO 2**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>		
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>		
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>		<b>UNIDAD DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN AMBIENTAL</b>	
<b>NIVEL:</b>		<b>OPERATIVO</b>	
<b>SUBORDINADO DE :</b>		<b>DIRECCIÓN DE POLÍTICAS Y PLANEAMIENTO AMBIENTAL</b>	
<b>COMPETENCIAS DEL EQUIPO</b>			
<b>CONOCIMIENTO</b>		<b>DESTREZAS</b>	<b>ACTITUDINALES</b>
1. Administración y Gestión de	11. Gestión Tecnológica	1. Análisis de Operaciones	1. Autocontrol
2. Análisis de Procesos	12. Información Institucional de nivel	2. Construcción de Relaciones	2. Claridad de Discurso
3. Cartografía	13. Ingeniería Ambiental	3. Identificación de Problemas	3. Comprensión Oral
4. Conocimiento Institucional de nivel	14. Ingeniería Geográfica	4. Influencia y Persuasión	4. Diligencia
5. Diseño Gráfico	15. Leyes y Regulaciones	5. Manejo del tiempo	5. Expresión Escrita
6. Estadística	16. Medio Ambiente	6. Trabajo en Equipo	6. Expresión Oral
7. Geografía	17. Planificación y Gestión	7. Orientación / Asesoramiento	7. Extroversión
8. Gestión Ambiental	18. Sociología y Antropología	8. Pensamiento Analítico	8. Iniciativa
9. Gestión de Proyectos	19. Técnicas de Planificación	9. Recopilación de la Información	9. Innovación

**FORMATO 3**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>	
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN AMBIENTAL</b>	
<b>NIVEL:</b>	<b>OPERATIVO</b>	
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>		
<input type="checkbox"/> Administrar el Sistema de Información Ambiental Distrital; <input type="checkbox"/> Generar y gestionar información geográfica, estadística y documental relacionada a la gestión ambiental del DMQ; <input type="checkbox"/> Promover y facilitar la implementación de buenas prácticas ambientales y la participación y corresponsabilidad ciudadana en la gestión ambiental en el DMQ; <input type="checkbox"/> Coordinar y ejecutar la aplicación de mecanismos de participación ciudadana para los procesos de Licenciamiento y Certificación Ambiental; <input type="checkbox"/> Coordinar con los entes competentes la ejecución de programas y proyectos educativos, de participación ciudadana y de buenas prácticas ambientales en el DMQ; <input type="checkbox"/> Elaborar productos comunicacionales para sensibilizar y educar a la población sobre la temática ambiental, en base a los lineamientos emitidos por la Secretaría de Comunicación Social del MDMQ; <input type="checkbox"/> Generar e implementar, mediante las tecnologías de información y comunicación, el desarrollo e innovación tecnológica para la gestión ambiental en el DMQ; <input type="checkbox"/> Generar prospección a través de modelos ambientales para la toma de decisiones;		

**FORMATO 2**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>	
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE POLÍTICAS AMBIENTALES</b>	
<b>NIVEL:</b>	<b>OPERATIVO</b>	
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>DIRECCIÓN DE POLÍTICAS Y PLANEAMIENTO AMBIENTAL</b>	
<b>COMPETENCIAS DEL EQUIPO</b>		
<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>DESTREZAS</b>	<b>ACTITUDINALES</b>
1. Administración y Gestión	1. Análisis de Operacion	1. Atención a Detalles
2. Análisis de Procesos	2. Aprendizaje Activo	2. Autocontrol
Estratégico	3. Asertividad y Firmeza	3. Comprensión Escrita
4. Datos Empresariales	4. Comprensión Lectora	4. Comprensión Oral
5. Desarrollo Organizacional	5. Construcción de Relac	5. Cooperación
6. Fiscalización de Proyectos	6. Discernimiento	6. Diligencia
7. Fiscalización de POAS	7. Evaluación de Ideas	7. Expresión Escrita
8. Gestión Ambiental	Sistemas	8. Expresión Oral
9. Gestión de Indicadores	9. Formular una Visión	9. Flexibilidad
10. Gestión de Calidad	Causas Fundamentales	10. Fluidez de Ideas
11. Gestión de Proyectos	11. Influencia y persuasie	11. Iniciativa
12. Gestión por Procesos	12. Manejo del tiempo	12. Innovación
13. Información Institucional de Nivel Estratégico	13. Operar Equipos de C	13. Memorizar
14. Ingeniería Ambiental	14. Organización de la I	14. Minuciosidad
16. Legislación Ambiental	15. Organización de Sist	Información
17. Leyes y Regulaciones	16. Orientación al Logro	16. Originalidad
18. Medio ambiente	17. Pensamiento Analítico	17. Persistencia
19. Personas y otras Áreas	18. Pensamiento Concep	18. Proactividad
20. Planificación y Gestión	19. Pensamiento Crítico	un Discurso
21. Planificación Estratégica	20. Recopilación de la I	20. Responsabilidad
22. Productos y Servicios	21. Relaciones Públicas	21. Trabajo bajo
23. Técnicas del Control de Medio ambiente	22. Trabajo en Equipo	Presión


**FORMATO 3**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>	
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE POLÍTICAS AMBIENTALES</b>	
<b>NIVEL:</b>	<b>OPERATIVO</b>	
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Liderar la formulación de leyes y seguimiento a las políticas ambientales en el DMQ;</li> <li><input type="checkbox"/> Proponer, promover y coordinar el desarrollo y formulación de ordenanzas, reglamentos, resoluciones y normas técnicas relacionadas a la gestión ambiental municipal;</li> <li><input type="checkbox"/> Participar en la formulación de Políticas, Planes y Ordenanzas de carácter municipal relacionados directa e indirectamente a la gestión ambiental, en zonas urbanas y rurales del DMQ;</li> <li><input type="checkbox"/> Evaluar el impacto de las políticas, reglamentos y normativa emitidos;</li> <li><input type="checkbox"/> Liderar la formulación y realizar el seguimiento de la implementación de los instrumentos estratégicos de la Gestión Ambiental en el DMQ, tales como la Agenda Ambiental Distrital, el Plan Ambiental Distrital y otros planes relacionados;</li> <li><input type="checkbox"/> Formular planes, programas y proyectos que estén enmarcados dentro de los lineamientos estratégicos de la gestión ambiental en el DMQ;</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinar y evaluar las acciones para la ejecución de planes, programas y proyectos en la Secretaría de Ambiente;</li> <li><input type="checkbox"/> Formular, dar seguimiento y coordinar el Plan Operativo Anual y Plurianual de la Secretaría de Ambiente, en función de los lineamientos municipales;</li> <li><input type="checkbox"/> Dar seguimiento a la implementación del Plan Operativo Anual del Sector Ambiente;</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar periódicamente un análisis situacional interno/externo con respecto al manejo ambiental;</li> <li><input type="checkbox"/> Promover y coordinar la asistencia técnica, tecnológica y cooperación nacional e internacional para fortalecer la gestión ambiental y de cambio climático en el DMQ;</li> <li><input type="checkbox"/> Dar seguimiento técnico a acuerdos y convenios interinstitucionales en el marco de la gestión ambiental en el DMQ.</li> </ul>		


**FORMATO 2**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>	
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>UNIDAD DE INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS Y MONITOREO</b>	
<b>NIVEL:</b>	<b>OPERATIVO</b>	
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>DIRECCIÓN DE POLÍTICAS Y PLANEAMIENTO AMBIENTAL</b>	
<b>COMPETENCIAS DEL EQUIPO</b>		
<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>DESTREZAS</b>	<b>ACTITUDINALES</b>
1. Administración de Bases de Datos	1. Análisis de Operación	1. Atención a Detalles
2. Administración de Redes	2. Comprobación	2. Atención Selectiva
3. Análisis de Laboratorio	3. Control de Operación	3. Autocontrol
4. Análisis de Procesos	4. Destrezas Científicas	4. Comprensión Escrita
5. Computadores	5. Detección de Averías	5. Comprensión Oral
Estratégico	6. Dirección de Personas	6. Control de Precisión
7. Datos Empresariales (Institucionales)	7. Discernimiento	7. Cooperación
8. Electricidad	8. Diseño de Tecnología	8. Diligencia
9. Electrónica	9. Estrategias de Aprendizaje	9. Energía
10. Estadística	10. Evaluación de Ideas	10. Expresión Escrita
11. Física	11. Evaluación de Soluciones	11. Expresión Oral
12. Geografía	12. Generación de Ideas	12. Fluidez de Ideas
13. Gestión Ambiental	13. Identificación de Problemas	13. Habilidad Dactilar
14. Gestión de Inventarios	Consecuencias	14. Iniciativa
15. Gestión de Calidad	15. Instalación	15. Innovación
16. Gestión de Presupuestos	16. Instrucción	16. Liderazgo
17. Gestión de Proyectos	17. Juicio y toma de Decisiones	Sonidos
18. Gestión por Procesos	18. Manejo de Recursos	Profesional
19. Técnicas de Mantenimiento Correctivo	Recursos Tecnológicos	19. Memorizar
20. Técnicas de Mantenimiento Predictivo	20. Manejo del Tiempo	20. Minuciosidad
21. Técnicas de Mantenimiento Preventivo	21. Mantenimiento de Equipos	Información
22. Técnicas de Mantenimiento Proactivo	22. Monitoreo y Control	Espacial
23. Técnicas de Seguridad y Salud Ocupacional	23. Operación y Control	23. Originalidad
24. Tecnologías de Información y Comunicación	24. Operar Equipos de Computación	24. Persistencia
25. Telecomunicaciones	25. Organización de la Información	25. Proactividad

**FORMATO 3**


 <p>Secretaría de Ambiente</p>	<p><b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b></p>	
	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b></p>	
<p><b>EQUIPO DE TRABAJO:</b></p>	<p><b>UNIDAD DE INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS Y MONITOREO</b></p>	
<p><b>NIVEL:</b></p>	<p><b>OPERATIVO</b></p>	
<p><b>SUBORDINADO DE :</b></p>	<p><b>SECRETARÍA DE AMBIENTE</b></p>	
<p><b>ACTIVIDADES</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Liderar la formulación de leyes y seguimiento a las políticas ambientales en el DMQ;</li> <li><input type="checkbox"/> Administrar la Red de Metropolitana de Monitoreo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito;</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar el monitoreo continuo de la calidad ambiental en parámetros normados y no normados, meteorología y aire, agua y ruido ambiente;</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar el control de calidad, validación, difusión y publicación de los datos de calidad ambiental recolectados;</li> <li><input type="checkbox"/> Tratar y analizar los datos de monitoreo ambiental y publicar el informe anual de calidad del aire y otros informes relacionados;</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar estudios y elaborar informes especiales de calidad ambiental en sectores de contaminados y bajo pedido de los interesados;</li> <li><input type="checkbox"/> Elaborar el inventario de emisiones de gases contaminantes y actividades de investigación que conlleven al mejoramiento en la generación de información ambiental;</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar el modelamiento y predicción de la meteorología en el DMQ, así como de eventos de erupciones volcánicas;</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar el control público de actividades, proyectos u obras en el DMQ, a fin de tomar muestras de sus emisiones, vertidos o residuos;</li> <li><input type="checkbox"/> Analizar las muestras que resultaren del control público;</li> <li><input type="checkbox"/> Mantener el sistema de calidad 17025 del laboratorio ambiental de la Secretaría de Ambiente;</li> <li><input type="checkbox"/> Registrar a los laboratorios ambientales de acuerdo a lo estipulado en la normativa vigente;</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinar la implementación y ejecución de la Agenda de Investigación Ambiental en el DMQ;</li> <li><input type="checkbox"/> Definir áreas temáticas y líneas de investigación de acuerdo a las necesidades de información y conocimiento ambiental en el DMQ;</li> </ul>		

**FORMATO 2**


	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>	
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>UNIDAD DE CAMBIO CLIMÁTICO</b>	
<b>NIVEL:</b>	<b>OPERATIVO</b>	
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>DIRECCIÓN DE POLÍTICAS Y PLANEAMIENTO AMBIENTAL</b>	
<b>COMPETENCIAS DEL EQUIPO</b>		
<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>DESTREZAS</b>	<b>ACTITUDINALES</b>
1. Adaptación al Cambio	1. Adaptación al cambio	1. Autocontrol
2. Administración de la Base de Datos	2. Aprendizaje Activo	2. Comprensión oral
3. Administración y Gestión	3. Comprobación	3. Cooperación
4. Análisis de Procesos	4. Discernimiento	4. Diligencia
5. Climatología	5. Evaluación de Ideas	5. Extroversión
6. Estadística	6. Evaluación de soluciones	6. Flexibilidad
7. Física	7. Identificación de Causas fundamentales	7. Fluidez de ideas
8. Geografía	8. Influencia y persuasión	8. Iniciativa
9. Gestión Ambiental	9. Juicio y toma de decisiones	9. Liderazgo
10. Gestión de Indicadores	10. Manejo de recursos Materiales	10. Minuciosidad
11. Gestión de Proyectos	11. Manejo del tiempo	11. Ordenar información
12. Ingeniería Agrónoma	12. Monitoreo y control	12. Orientación espacial
13. Ingeniería Ambiental	13. Operación y control	13. Persistencia
14. Medio Ambiente	14. Percepción social	14. Proactividad
15. Métodos de Investigación	15. Trabajo en equipo	15. Trabajo bajo




**FORMATO 3**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>	
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>UNIDAD DE CAMBIO CLIMÁTICO</b>	
<b>NIVEL:</b>	<b>OPERATIVO</b>	
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>		
<input type="checkbox"/> Liderar la formulación de leyes y seguimiento a las políticas ambientales en el DMQ; <input type="checkbox"/> Administrar la Red de Metropolitana de Monitoreo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito; <input type="checkbox"/> Realizar el monitoreo continuo de la calidad ambiental en parámetros normados y no normados, meteorología y aire, agua y ruido ambiente; <input type="checkbox"/> Realizar el control de calidad, validación, difusión y publicación de los datos de calidad ambiental recolectados; <input type="checkbox"/> Tratar y analizar los datos de monitoreo ambiental y publicar el informe anual de calidad del aire y otros informes relacionados; <input type="checkbox"/> Coordinar y dar seguimiento a la implementación de la Estrategia Quiteña al Cambio Climático y el Plan de Acción Climático de Quito; <input type="checkbox"/> Desarrollar políticas integrales que garanticen la implementación de medidas adecuadas, transversales y equitativas de adaptación y mitigación al cambio climático en el DMQ; <input type="checkbox"/> Incentivar la investigación en temas de cambio climático para la toma de decisiones, mediante la conformación del Panel Quiteño de Cambio Climático; <input type="checkbox"/> Posicionar al MDMQ como un referente de la gestión local de cambio climático en instancias nacionales e internacionales relacionadas con la temática; <input type="checkbox"/> Coordinar y gestionar recursos económicos y tecnológicos, así como asistencia técnica, en el marco de la cooperación internacional y nacional para la gestión local del cambio climático, en coordinación con las instancias pertinentes de la Secretaría de Ambiente. <input type="checkbox"/> Generar y gestionar información y conocimiento sobre las causas e impactos del cambio climático en el DMQ. <input type="checkbox"/> Coordinar el diseño e implementación de planes, programas y acciones de adaptación y mitigación del cambio climático en el DMQ;		


## FORMATO 1

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>	
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DEL PATRIMONIO NATURAL</b>	
<b>NIVEL:</b>	<b>OPERATIVO</b>	
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE</b>	
<b>MISIÓN</b>		
<p>Aportar a la conservación, recuperación, manejo, uso y aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica a nivel de ecosistemas, especies y genes, propiciando la participación y corresponsabilidad en la conservación de los espacios naturales y de los bienes y servicios generados por el Patrimonio Natural del DMQ.</p>		


## FORMATO 2

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>		
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>		
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DEL PATRIMONIO NATURAL</b>		
<b>NIVEL:</b>	<b>OPERATIVO</b>		
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE</b>		
<b>COMPETENCIAS DEL EQUIPO</b>			
<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>DESTREZAS</b>	<b>ACTITUDINALES</b>	
1. Administración de Base de Datos	1. Adaptación al Cambio	1. Análisis y solución de conflictos	
2. Análisis de Procesos	2. Construcción de	2. Autocontrol	
3. Biología	3. Discernimiento	3. Comprensión	
4. Biotecnología	4. Estrategias de	4. Comprensión oral	
5. Geografía	5. Evaluación de	5. Coordinación	
6. Gestión de Indicadores	6. Evaluación de Soluciones	6. Diligencia	
7. Gestión Ambiental	7. Formular una Visión	7. Fluidez de ideas	
8. Gestión de Proyectos	8. Influencia y Persuasión	8. Iniciativa	
9. Gestión por Procesos	9. Juicio y toma de decisiones	9. Innovación	
10. Ingeniería Forestal	10. Manejo de recursos materiales	10. Liderazgo	
11 Ingeniería Agrónoma	11. Manejo del tiempo	11. Minuciosidad	
12. Ingeniería Agropecuaria	12. Monitoreo y	12. Ordenar	
13. Medio Ambiente	13. Negociación	13. Orientación	
14. Técnicas de Control del Medio Ambiente	14. Operar equipos de	14. Orientación social	
15. Técnicas de Negociación	15. Orientación /	15. Originalidad	


**FORMATO 3**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>	
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DEL PATRIMONIO NATURAL</b>	
<b>NIVEL:</b>	<b>OPERATIVO</b>	
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>		
<input type="checkbox"/> Liderar la aplicación del Plan Estratégico del Subsistema Metropolitano de Áreas Naturales Protegidas, en coordinación con los diferentes niveles de gobierno, instituciones no gubernamentales y ciudadanía en general; <input type="checkbox"/> Articular la planificación municipal y de otros niveles de gobierno a la conservación del Subsistema y el uso sustentable de los recursos naturales y ecosistemas asociados; <input type="checkbox"/> Identificar espacios naturales que permitan la conectividad entre áreas protegidas y ecosistemas asociados; <input type="checkbox"/> Coordinar el procedimiento administrativo para la declaratoria de las Áreas Naturales Protegidas parte del Subsistema; <input type="checkbox"/> Fortalecer las capacidades locales para la gestión y manejo de las Áreas Naturales Protegidas; <input type="checkbox"/> Promover la creación y consolidación del Equipo de Guardabosques Ambientales; <input type="checkbox"/> Fomentar programas y proyectos sobre producción agroecológica, permacultura, forestería análoga, sistemas agroforestales, aprovechamiento forestal sostenible, manejo de la regeneración natural del bosque, entre otros; <input type="checkbox"/> Coordinar internamente con otras Unidades de la SA para llevar a cabo Campañas de información y sensibilización sobre el Patrimonio Natural representado en el Subsistema y sus ecosistemas asociados, tanto en el ámbito de la educación formal como en el ámbito informal; <input type="checkbox"/> Apoyar la gestión participativa del Parque Nacional Cayambe Coca y la Reserva Geobotánica Pululahua; <input type="checkbox"/> Coordinar el proceso de re delimitación y gestión de Bosques Protectores; <input type="checkbox"/> Fomentar el intercambio de experiencias entre las comunidades y actores locales; <input type="checkbox"/> Coordinar el proceso de incorporación de áreas protegidas metropolitanas al SNAP; <input type="checkbox"/> Coordinar y gestionar recursos económicos y tecnológicos, así como asistencia técnica, en el		

**FORMATO 3**

 <p>Secretaría de Ambiente</p>	<p><b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b></p>	
	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b></p>	
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>UNIDAD DE BIODIVERSIDAD</b>	
<b>NIVEL:</b>	<b>OPERATIVO</b>	
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DEL PATRIMONIO NATURAL</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Definir normas técnicas para la preservación, conservación y uso sustentable de la vida silvestre del DMQ;</li> <li><input type="checkbox"/> Impulsar la conservación de los ecosistemas frágiles y amenazados del DMQ;</li> <li><input type="checkbox"/> Monitorear la vida silvestre del DMQ;</li> <li><input type="checkbox"/> Consolidar los corredores ecológicos y otros espacios complementarios;</li> <li><input type="checkbox"/> Desarrollar mecanismos de coordinación con la Autoridad Ambiental Nacional y la fuerza pública para el control de tráfico y la conservación de la vida silvestre en el Distrito;</li> <li><input type="checkbox"/> Establecer áreas de conservación de la vida silvestre;</li> <li><input type="checkbox"/> Elaborar la estrategia de manejo de las especies endémicas, en peligro, amenazadas, emblemáticas y patrimoniales existentes en el Distrito y sus hábitats;</li> <li><input type="checkbox"/> Desarrollar y aplicar técnicas de rescate, conservación y uso de la agrobiodiversidad que mejoren la adaptabilidad de las especies de consumo ante el cambio climático;</li> <li><input type="checkbox"/> Desarrollar mecanismos de prevención y educación dirigidos a proteger el patrimonio genético, en coordinación con las instancias pertinentes al interior de la Secretaría de Ambiente;</li> <li><input type="checkbox"/> Promover y difundir la necesidad de conservar la diversidad agrícola, con el objeto de asegurar la sostenibilidad económica y ambiental de los agro-ecosistemas, en las zonas de producción agrícola, rurales, periurbanas y ecosistemas del Distrito, en coordinación con instancias pertinentes al interior de la Secretaría de Ambiente;</li> <li><input type="checkbox"/> Desarrollar programas piloto de agroecología en cada administración zonal para fortalecer las prácticas agrícolas tradicionales, con miras a establecer agroecosistemas más sustentables, productos más saludables y cultivos en mayor armonía con el entorno;</li> <li><input type="checkbox"/> Propender a la protección y la gestión integrada e integral de los recursos hídricos en coordinación con la Autoridad Única del Agua y con la Autoridad Ambiental Nacional;</li> <li><input type="checkbox"/> Gestionar recursos económicos y tecnológicos, así como asistencia técnica, en el marco de la</li> </ul>		


**FORMATO 3**

 <p>Secretaría de Ambiente</p>	<p><b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b></p>
	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b></p>
<p><b>EQUIPO DE TRABAJO:</b></p>	<p><b>UNIDAD MEJORAMIENTO DEL ENTORNO NATURAL</b></p>
<p><b>NIVEL:</b></p>	<p><b>OPERATIVO</b></p>
<p><b>SUBORDINADO DE :</b></p>	<p><b>DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DEL PATRIMONIO NATURAL</b></p>
<p><b>ACTIVIDADES</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Liderar planes y programas tendientes a mejorar y recuperar el entorno natural del DMQ;</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinar el proceso de construcción de la propuesta estratégica de intervención para recuperar ecosistemas del DMQ;</li> <li><input type="checkbox"/> Establecer directrices e Impulsar acciones en el ámbito del mejoramiento del entorno natural, tanto en zonas urbanas, como rurales;</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinar técnicamente la Red Verde Urbana y los corredores verdes urbanos de Quito; apoyar y dar seguimiento a las instancias municipales correspondientes en su implementación;</li> <li><input type="checkbox"/> Desarrollar e implementar herramientas que orienten y permitan la gestión y manejo entorno natural;</li> <li><input type="checkbox"/> Identificar necesidades de investigación que aporten al mejoramiento del entorno natural, en coordinación con las instancias pertinentes en el interior de la Secretaría de Ambiente;</li> <li><input type="checkbox"/> Identificar actores a nivel local, nacional y la sociedad civil organizada para realizar alianzas estratégicas y coordinar acciones que se enmarquen dentro de los lineamientos estratégicos de mejoramiento y recuperación del entorno natural;</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinar y gestionar recursos económicos y tecnológicos, así como asistencia técnica, en el marco de la cooperación internacional y nacional, en coordinación con otras instancias pertinentes en la Secretaría de Ambiente;</li> <li><input type="checkbox"/> Propiciar la descentralización de competencias forestales dentro del DMQ;</li> <li><input type="checkbox"/> Impulsar la recuperación de áreas de uso especial presentes en el Distrito (Ilaló y Pichincha);</li> <li><input type="checkbox"/> Promover la participación social en la recuperación y conservación de la cobertura vegetal nativa;</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinar, dar asesoría técnica y seguimiento a las Administraciones Zonales durante la implementación de los proyectos de forestación y reforestación;</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinar internamente con otras unidades de la Secretaría de Ambiente la implementación de</li> </ul>	


**FORMATO 1**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>	
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL</b>	
<b>NIVEL:</b>	<b>OPERATIVO</b>	
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE</b>	
<b>MISIÓN</b>		
Administrar, mantener y controlar los procesos del sub-sistema de evaluación de impactos ambientales, así como los procesos de fiscalización a prestadores de servicios a la gestión ambiental en cumplimiento de la normativa ambiental vigente en el Distrito Metropolitano de Quito, y ejecutar programas de mejoramiento ambiental, bajo un enfoque de desarrollo sustentable.		

**FORMATO 2**


 <p>Secretaría de Ambiente</p>	<p><b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b></p>	
	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b></p>	
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<p><b>DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL</b></p>	
<b>NIVEL:</b>	<p><b>OPERATIVO</b></p>	
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<p><b>SECRETARÍA DE AMBIENTE</b></p>	
<p><b>COMPETENCIAS DEL EQUIPO</b></p>		
<p><b>CONOCIMIENTO</b></p>	<p><b>DESTREZAS</b></p>	<p><b>ACTITUDINALES</b></p>
1. Administración de bases de datos	1. Análisis de Operaciones	1. Atención a detalles
2. Administración y gestión	2. Comprensión	2. Autocontrol
3. Análisis de procesos	3. Discernimiento	3. Claridad de
4. Datos empresariales	4. Generación de	4. Diligencia
5. Estadística	5. Identificación de	5. Ética Profesional
6. Geografía	6. Identificar consecuencias ulteriores	6. Expresión Escrita
7. Gestión Ambiental	7. Influencia y persuasión	7. Expresión Oral
8. Gestión de Indicadores	8. Juicio y toma de decisiones	8. Iniciativa
9. Gestión de Calidad	9. Manejar programas informáticos	9. Innovación
10. Gestión de proyectos	10. Operar equipos de oficina	10. Integridad y Ética
11. Gestión por procesos	11. Organización de la Información	11. Liderazgo
12. Ingeniería Ambiental	12. Orientación /	12. Madurez
13. Leyes y Regulaciones	13. Orientación de	13. Minuciosidad
14. Medio Ambiente	14. Pensamiento	14. Orientación social
15. Servicio personal y al Cliente	15. Recopilación de	15. Persistencia
16. Técnicas de control del Medio Ambiente	16. Trabajo en equipo	16. Tolerancia

**FORMATO 3**


	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>UNIDAD DE LICENCIAMIENTO Y REGISTRO</b>
<b>NIVEL:</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL</b>
<b>ACTIVIDADES</b>	
<input type="checkbox"/> Administrar el sub-sistema de evaluación de impactos ambientales de la autoridad ambiental distrital; <input type="checkbox"/> Ejecutar el proceso de autorizaciones ambientales en función de la normativa vigente; <input type="checkbox"/> Supervisar y coordinar los mecanismos de seguimiento ambiental, determinados en la normativa ambiental; es supervisar en función del rol de la Secretaría de Ambiente ante las obligaciones de las Entidades de Seguimiento <input type="checkbox"/> Emitir criterios técnicos sobre la clasificación industrial, comercial o de servicios, en función del impacto y riesgo ambiental, de toda obra, proyecto, actividad, según las competencias del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito en prevención y control de contaminación ambiental. <input type="checkbox"/> Coordinar con las instancias encargadas de los procedimientos de resolución y ejecución de los procesos administrativos sancionatorios <input type="checkbox"/> Realizar inspecciones técnicas de supervisión y control, en ejercicio de las atribuciones de la Secretaría de Ambiente como parte del control público; <input type="checkbox"/> Coordinar con las instancias encargadas de los procedimientos de resolución y ejecución de los procesos administrativos sancionatorios; <input type="checkbox"/> Recepción de documentos <input type="checkbox"/> Emisión de órdenes de pago <input type="checkbox"/> Ingreso de información al SIAD <input type="checkbox"/> Impresión y entrega de certificados ambientales <input type="checkbox"/> Atención al Público <input type="checkbox"/> Emitir criterios técnicos sobre actividades sujetas al procedimiento ordinario (Categoría II) de acuerdo a la Ordenanza Metropolitana No. 308 que establece el régimen administrativo de las Licencias Metropolitanas y, en particular, de la Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de	




**FORMATO 3**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>UNIDAD DE MEJORA CONTINUA Y USO ADECUADO DE RECURSOS</b>
<b>NIVEL:</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL</b>
<b>ACTIVIDADES</b>	
<input type="checkbox"/> Promover y ejecutar programas de mejoramiento, fomento e incentivos que permitan prevenir, reducir y remediar los impactos generados por la actividad humana en el ambiente; <input type="checkbox"/> Liderar la implementación de la Gestión Integral de Residuos Sólidos en el DMQ; <input type="checkbox"/> Aplicar los procedimientos de calificación y seguimiento a gestores ambientales; <input type="checkbox"/> Implementar Políticas de Producción más Limpia, y ejecutar programas y proyectos que promuevan la aplicación de las mejores tecnologías disponibles para la prevención y control de contaminación de origen industrial; <input type="checkbox"/> Diseñar e implementar planes, programas, proyectos y actividades que permitan el uso racional y sostenible de los recursos no renovables dentro del perímetro del DMQ; <input type="checkbox"/> Administrar el sub-sistema de calificación y seguimiento a Gestores ambientales de la autoridad ambiental distrital; <input type="checkbox"/> Ejecutar el proceso de calificación a gestores ambientales en función de la normativa vigente; <input type="checkbox"/> Aplicar y coordinar los mecanismos de seguimiento ambiental, determinados en la normativa ambiental; <input type="checkbox"/> Evaluar y aprobar los documentos técnicos ambientales entregados por los Gestores Ambientales; <input type="checkbox"/> Emitir criterios técnicos, en aplicación de métodos y procedimientos, según las competencias del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito en prevención y control de contaminación ambiental; <input type="checkbox"/> Realizar inspecciones técnicas de supervisión y control, en ejercicio de las atribuciones de la Secretaría de Ambiente como parte del control ambiental; <input type="checkbox"/> Coordinar con las instancias encargadas de los procedimientos de resolución y ejecución de los procesos administrativos sancionatorios; <input type="checkbox"/> Ejecutar programas y proyectos de mejoramiento, fomento e incentivos que permitan prevenir,	

**FORMATO 3**

 <p>Secretaría de Ambiente</p>	<p><b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b></p>	
	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b></p>	
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<p><b>UNIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL</b></p>	
<b>NIVEL:</b>	<p><b>OPERATIVO</b></p>	
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<p><b>DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL</b></p>	
<p><b>ACTIVIDADES</b></p>		
<p><input type="checkbox"/> Regular, fiscalizar y auditar la participación de proveedores de servicios, entidades de seguimiento, consultores ambientales, laboratorios ambientales y gestores ambientales calificados por la Secretaría de Ambiente;</p> <p><input type="checkbox"/> Ejecutar la fiscalización de las entidades prestadoras de servicios, entidades de seguimiento, gestores ambientales, laboratorios ambientales, empresas u otras instituciones calificadas por la Secretaría de Ambiente;</p> <p><input type="checkbox"/> Ejecutar la fiscalización y supervisión al cumplimiento de convenios institucionales asignados;</p> <p><input type="checkbox"/> Atender denuncias de la ciudadanía, en temas de su competencia, en coordinación con instancias de control relacionadas;</p> <p><input type="checkbox"/> Desarrollar y establecer los procedimientos e instrumentos de fiscalización, supervisión y control;</p> <p><input type="checkbox"/> Emitir informes técnicos especiales relacionados con el área de competencia;</p> <p><input type="checkbox"/> Asegurar mediante la supervisión la calidad de la ejecución del objeto de los contratos o convenios asignados, el cumplimiento de metas contractuales, cronogramas, presupuestos y términos establecidos en las normas vigentes y en las cláusulas estipuladas en el contrato o convenio;</p> <p><input type="checkbox"/> Informar sobre el avance, problemas y soluciones presentados en la ejecución de los contratos o convenios, a través de informes semanales, mensuales o especiales a solicitud;</p> <p><input type="checkbox"/> Realizar las recomendaciones que estime conducentes al mejor logro de los objetivos dando aviso de los eventos de incumplimiento encontrados.</p> <p><input type="checkbox"/> Fiscalizar y auditar la participación de proveedores de servicios calificados por la Secretaría de Ambiente;</p> <p><input type="checkbox"/> Desarrollar y proponer los procedimientos e instrumentos de fiscalización, supervisión y control;</p>		

**FORMATO 3**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>UNIDAD DE LICENCIAMIENTO DE TELECOMUNICACIONES</b>
<b>NIVEL:</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL</b>
<b>ACTIVIDADES</b>	
<input type="checkbox"/> Administrar el sub-sistema de evaluación de impactos ambientales de la autoridad ambiental distrital en lo relacionado con la implantación y funcionamiento de estaciones base de celular, centrales fijas y de base de los servicios móvil terrestre de radiocomunicaciones y telecomunicaciones;	
<input type="checkbox"/> Ejecutar el proceso de licenciamiento para la implantación de centrales fijas y de base de los servicios móvil terrestre de radiocomunicaciones y telecomunicaciones en función de la normativa vigente;	
<input type="checkbox"/> Aplicar métodos y procedimientos para determinar la necesidad de evaluación de impactos ambientales y procesos de certificación de proyectos y actividades de radiocomunicaciones y telecomunicaciones;	
<input type="checkbox"/> Aplicar y coordinar los mecanismos de seguimiento ambiental, determinados en la normativa ambiental, normativa de telecomunicaciones y demás normas aplicables;	
<input type="checkbox"/> Efectuar la categorización ambiental en función de la significación del impacto, riesgo ambiental, o de ambos, de toda obra, proyecto, actividad y en general de toda acción que vaya ejecutarse o que se encuentre en funcionamiento y que estén sujetas al cumplimiento de las disposiciones del Subsistema de Evaluación de Impactos Ambientales, en los ámbitos relacionados a las telecomunicaciones;	
<input type="checkbox"/> Evaluar y aprobar los documentos técnicos ambientales entregados por los sujetos de control;	
<input type="checkbox"/> Emitir licencias, certificados y demás autorizaciones ambientales vinculadas;	
<input type="checkbox"/> Realizar el seguimiento al cumplimiento por parte de los regulados respecto a las obligaciones previstas en la ordenanza, normas técnicas, obligaciones originadas de las autorizaciones ambientales, o incluidas en ellas; y otras previstas en los demás instrumentos vigentes aplicables en el DMQ;	
<input type="checkbox"/> Realizar inspecciones técnicas de supervisión y control, en ejercicio de las atribuciones de la	

**FORMATO 3**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR EQUIPOS DE TRABAJO</b>
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b>	<b>UNIDAD DE LICENCIAMIENTO DE TELECOMUNICACIONES</b>
<b>NIVEL:</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>SUBORDINADO DE :</b>	<b>DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL</b>
<b>ACTIVIDADES</b>	
<input type="checkbox"/> Administrar el sub-sistema de evaluación de impactos ambientales de la autoridad ambiental distrital en lo relacionado con la implantación y funcionamiento de estaciones base de celular, centrales fijas y de base de los servicios móvil terrestre de radiocomunicaciones y telecomunicaciones; <input type="checkbox"/> Aplicar métodos y procedimientos para determinar la necesidad de evaluación de impactos ambientales y procesos de certificación de proyectos y actividades de radiocomunicaciones y telecomunicaciones;  <input type="checkbox"/> Evaluar y aprobar los documentos técnicos ambientales entregados por los sujetos de control; <input type="checkbox"/> Realizar el seguimiento al cumplimiento por parte de los regulados respecto a las obligaciones previstas en la ordenanza, normas técnicas, obligaciones originadas de las autorizaciones ambientales, o incluidas en ellas; y otras previstas en los demás instrumentos vigentes aplicables en el DMQ; <input type="checkbox"/> Realizar inspecciones técnicas de supervisión y control, en ejercicio de las atribuciones de la Secretaría de Ambiente como parte del control público; <input type="checkbox"/> Emitir criterios técnicos referentes a la implantación y funcionamiento de centrales fijas y de base de los servicios móvil terrestres de radiocomunicaciones y telecomunicaciones; <input type="checkbox"/> Coordinar con las instancias encargadas de los procedimientos de resolución y ejecución de los procesos administrativos sancionatorios.	

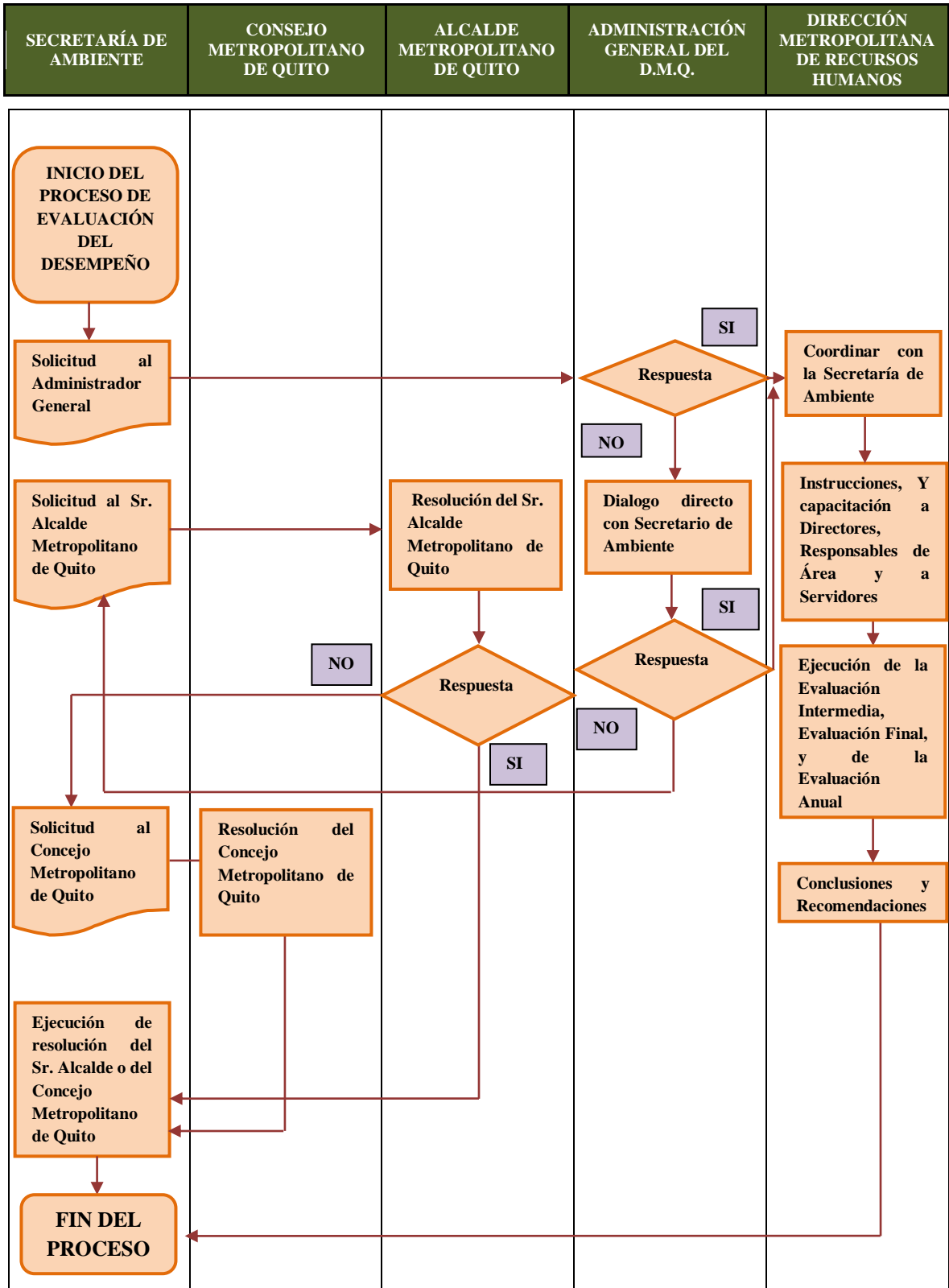
La presente resolución entrará en vigencia a partir de su promulgación.

Dado y firmado en Quito Distrito Metropolitano a los 15 días del mes de mayo del 2012.

**RAMIRO MOREJÓN N.**

**SECRETARIO DE AMBIENTE**

## 5.6 FLUJOGRAMA



## **5.7 MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Luego de realizado el Manual de Funciones por equipos de trabajo, se debe elaborar el Manual de Evaluación del Desempeño para las servidoras y servidores municipales de la Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la misma que por ser de un subsistema de Recursos Humanos para toda la Institución debe ser resuelta por el Sr. Administrador General de la misma. Por lo que como técnico en Gestión del Talento Humano propongo el presente proyecto de resolución:

### **RESOLUCIÓN No. 00123**

**ECO. RUBEN FLORES AGREDA**

**ADMINISTRADOR GENERAL DEL MUNICIPIO DE QUITO**

#### **CONSIDERANDO:**

Que, el Art. 238 de la Constitución de la República del Ecuador señala que constituyen gobiernos autónomos descentralizados, entre otros, los concejos municipales quienes gozarán de autonomía política, administrativa y financiera;

Que, el Art. 254 del mismo cuerpo normativo establece que “Los distritos metropolitanos autónomos, establecerán regímenes que perimían su funcionamiento descentralizado o desconcentrado”;

Que, según lo previsto en el artículo 5 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización ("COOTAD"), "a autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos descentralizados autónomos y regímenes especiales prevista en la Constitución comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios..."; la autonomía política se expresa, entre otras cosas, en el pleno ejercicio de las facultades normativas y ejecutivas sobre las

competencias de responsabilidad de los gobiernos descentralizados autónomos; la autonomía administrativa consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización, entre otras; y, la autonomía financiera, presupone, entre otras capacidades, la de administrar sus propios recursos de conformidad con la Constitución y la ley;

Que, de conformidad con el artículo 354 del COOTAD, "Los servidores públicos de cada gobierno descentralizado autónomo descentralizado se regirán por el marco general que establezca la ley que regule el servicio público y su propia normativa". El inciso segundo de la misma norma establece que, en ejercicio de su autonomía administrativa, los gobiernos descentralizados autónomos expedirán ordenanzas para regular la administración del talento humano y establecer planes de carrera;

Que, de conformidad con el 253 y 254 de la Constitución y 10 de la Ley Orgánica de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito, el Alcalde Metropolitano es la máxima autoridad administrativa del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito;

Que, de conformidad con los artículos 1.64, 1.65, 1.66, 1.67 e 1.68 del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, le corresponde al Alcalde Metropolitano, mediante resolución, establecer los órganos y dependencias que sean necesarios para atender las necesidades del Municipio en los niveles directivo, asesor, de gestión y operativo;

Que, según lo previsto en los artículos I. 102, I. 104 y I. 109 del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, le corresponde al Alcalde Metropolitano, mediante resolución, aplicar las reformas al Sistema de Clasificación de Puestos, aprobar el Plan Anual de Remuneraciones y disponer la reclasificación y revalorización de puestos;

Que, el Alcalde Metropolitano ha determinado y reformado la Estructura Orgánica Funcional, con Resolución: No. A- 0010, del 31 de marzo del 2011;

Que, el CAPÍTULO 6 DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, Artículo 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley. El Artículo 77.- De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes. Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley. El Artículo 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley.



La evaluación del desempeño servirá de base para:

- a) Ascenso y cesación; y,
- b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

Que, el Reglamento de la LOSEP, Artículo 216.- Objetivo específico.- La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencia! basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Que, la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos, mediante informe técnico constante en el oficio No. 1090 del 28 de abril del 2010, ha remitido el correspondiente proyecto de “Manual de Evaluación de Desempeño”;

En ejercicio de las atribuciones que le confiere los artículos 253 y 254 de la Constitución; el artículo 69 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal; los artículos 7 y 10 de la Ley Orgánica de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito; 1.64, 1.65, I. 66, 1.67, 1.68, I. 102, I. 104 e I. 109 del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito,

#### **RESUELVE:**

Art. 1.- Expedir el siguiente **MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO** del personal de la Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, contenido en las siguientes disposiciones:

## **CAPÍTULO I**

### **1. OBJETO, AMBITO, UTILIDAD DEL SISTEMA Y PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA SECRETARÍA DE AMBIENTE DEL D.M.Q.**

#### **1.1. OBJETO.**

El objetivo de este manual es determinar normas, procesos, procedimientos e instrumentos técnicos que permitan evaluar cuantitativa y cualitativamente el desempeño de los servidores municipales que laboran en la Secretaría de Ambiente, en función de los fines institucionales, identificar sus resultados, brechas del desempeño, mejoramiento continuo, fomentando el crecimiento y desarrollo personal y profesional, para optimizar su contribución al logro de la efectividad en el servicio prestado a la comunidad.

#### **1.2. AMBITO DE APLICACIÓN.**

El manual de evaluación de desempeño será de aplicación obligatoria para todos los servidores municipales que laboren por lo menos 2 meses consecutivos en la Secretaría de Ambiente, amparados bajo el régimen de la Ley Orgánica de Servicio Público; Código del Trabajo y Contratación Colectiva; funcionarios de otras instituciones del sector público, privado y extranjeros que laboren en la Secretaría de Ambiente, bajo la modalidad de comisión de servicios o contraparte.

#### **1.3. UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Mediante la aplicación de la evaluación del desempeño a los servidores municipales que laboran en la Secretaría de Ambiente se podrá aprovechar las potencialidades y superar las limitaciones detectadas para:

- a) Ayudar al colaborador en el avance y desarrollo del trabajo
- b) Proporcionar información para la toma de decisiones, aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.

- c) Promociones y/o ascensos
- d) Encargo de funciones
- e) Planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- f) Desarrollo personal y profesional
- g) Identificar procesos y áreas de mejora
- h) Racionalización del talento humano
- i) Detectar e identificar factores críticos de éxito que afectan a la efectividad de los procesos y/o áreas funcionales que limitan el cumplimiento de los objetivos, planes operativos y proyectos institucionales.
- j) Evaluar los Resultados de la Gestión Organizacional

#### **1.4. PPRINCIPIOS**

Los principios en los que se fundamenta la evaluación del desempeño para los servidores de la Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, son los siguientes:

- **Crecimiento y desarrollo.-** Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos institucionales y, por la otra, los objetivos individuales.
- **Confiability.-** Actuar con oportunidad, exactitud, transparencia, credibilidad y objetividad, a través de una difusión adecuada con el objeto de generar conocimiento, aceptación y confianza en los servidores; y,
- **Confidencialidad.-** Administrar de manera oportuna racional y adecuada la información obtenida, de modo tal que ésta llegue, exclusivamente, al personal debidamente autorizado a conocerla, garantizando de ésta manera la correcta y transparente difusión y aplicación de los resultados.

- **Honestidad.-** Expresar los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación del desempeño tal y cual se produzcan sin ningún tipo de cambio o mengua.
- **Responsabilidad.-** Cumplir con el proceso en los tiempos, términos y procedimientos establecidos.

## **CAPÍTULO II**

### **2. RESPONSABILIDADES EN EL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### **2.1 RESPONSABLES.**

Para garantizar un adecuado y correcto manejo del proceso de evaluación del desempeño es pertinente asignar responsabilidades definidas a todos los involucrados dentro del mismo, estas recaen sobre los siguientes actores:

- La Administración General
- La Dirección Metropolitana de Recursos Humanos
- Las Unidades Desconcentradas de Administración del Talento Humano.
- El evaluador jefe
- El evaluador calificado
- El evaluado
- El Comité de Evaluación

## **2.2 DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL**

- Planificar, organizar dirigir y controlar la aplicación de los procesos de evaluación del desempeño
- Aprobar el programa de evaluación del desempeño
- Presidir el comité de evaluación y disponer el seguimiento de las recomendaciones
- Disponer la aplicaciones de los resultados obtenidos en los procesos de evaluación
- Convocar al comité de evaluación del desempeño, para el análisis de los reclamos;

## **2.3 DE LA DIRECCIÓN METROPOLITANA DE RECURSOS HUMANOS**

- Diseñar las estrategias para cumplir con los objetivos y metas institucionales, en cuanto al recurso humano que labora para la institución, el plan y cronograma de actividades para la administración de la evaluación del desempeño y poner en consideración de la Administración General para su aprobación,
- Identificar y proponer la nómina de evaluadores y evaluados sobre la base del distributivo de personal,
- Promocionar, difundir y capacitar a evaluadores y evaluados sobre las normas e instrumentos técnicos de aplicación a ser utilizados,
- Coordinar con los Jefes inmediatos superiores, sobre: la formulación, ejecución y evaluación de los planes de mejoramiento en función de los resultados de la evaluación del desempeño,
- Liderar la aplicación de la evaluación del desempeño,

- Proporcionar asesoría y asistencia técnica a las demás unidades y/o servidores,
- Conformar el comité de evaluación,
- Aplicar las recomendaciones a acciones correspondientes como efecto de la evaluación del desempeño,
- Mantener la reserva y confidencialidad de los evaluados asignados.

#### **2.4 DE LAS UNIDADES DESCONCENTRADAS DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

- Brindar el soporte administrativo y logístico necesario a las diferentes unidades de acuerdo al campo de su competencia,
- Comunicar por escrito a los servidores evaluados la calificación obtenida y registrar los resultados de la evaluación del desempeño en las carpetas individuales de cada servidor,
- Recepcionar las reclamaciones de los servidores y remitirlos a la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos para conocimiento del comité de evaluación,
- Participar en la capacitación y difusión del programa,
- Colaborar en cuanto sea necesario en la aplicación del plan,
- Enviar el informe individual a los servidores municipales sobre su evaluación del desempeño registrada en el sistema de evaluación,
- Imprimir las evaluaciones del desempeño una vez que se haya concluido el proceso para la firma del evaluado y evaluador jefe.

#### **2.5 DEL EVALUADOR O JEFE.**

- Ejecutar las políticas, normas y procedimientos de evaluación del desempeño,
- Informar a los evaluados las metas e indicadores sobre los cuales serán evaluados con la debida oportunidad,
- Evaluar al personal asignado en base a este manual y el plan de evaluación,

- Realizar la retroalimentación continua y mantener registros que garanticen mayor eficiencia en la evaluación del desempeño,
- Informar al personal sobre los resultados de la evaluación del desempeño y las acciones que se desarrollarán de acuerdo a las políticas institucionales,
- Receptar la firma de conformidad del evaluado,
- Participar en el comité de evaluación,
- Realizar el seguimiento a las recomendaciones y observaciones de la evaluación del desempeño,
- Identificar los aspectos positivos y puntos a mejorar de los evaluados,
- Entrevistar al evaluado.

## **2.6 DEL EVALUADOR CALIFICADO.**

- Realizar la evaluación de los pares o colaboradores que le fueren asignados,
- Mantener la reserva y confidencialidad de los evaluados asignados,
- Realizar la evaluación a los servidores asignados en las condiciones y plazos que le fueren notificados.

## **2.7 DEL EVALUADO.**

- Evaluar y ser evaluado en apego a las normas que regulan el proceso,
- Solicitar al evaluador en forma oportuna se retroalimente sobre los resultados de la evaluación,
- Suscribir conjuntamente con el evaluador jefe su evaluación del desempeño y dejar constancia escrita de su inconformidad en caso de existir.

## **2.8 DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN.**

El Comité de evaluación estará integrado por:

- El Administrador General o su delegado, quien lo presidirá
- El Director Metropolitana de Recursos Humanos o su delegado
- Un delegado de los trabajadores

- El Secretario de Ambiente o su delegado.
- El asesor jurídico de la dependencia a la que pertenezca el evaluado, quien será el o la secretaria del Comité de Evaluación. Con voz pero sin derecho a voto.

### **2.8.1 ATRIBUCIONES DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN.**

- a) Conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores,
- b) El comité conocerá y tratará los casos única y exclusivamente cuando el servidor evaluado deje constancia de su inconformidad en el documento de evaluación,
- c) Elaborar y suscribir el acta resolutive de la reclamación y notificar al servidor.

Los responsables del proceso de evaluación están obligados a mantener la reserva y confidencialidad de las claves de acceso y de la información que en razón de su rol tuvieren acceso o conocimiento, cuando la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos lo estimare pertinente hará firmar un convenio de confidencialidad a los involucrados.

## **CAPÍTULO III**

### **3. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN**

#### **3.1 DE LAS EVIDENCIAS DOCUMENTALES.**

Para la evaluación del desempeño se deberá contar con evidencias, que sustenten las puntuaciones determinadas a las competencias y cumplimiento de las tareas y responsabilidades asignadas en forma individual o en equipo. Por lo cual se hace indispensable utilizar distintos instrumentos que permitan obtener información sobre los diferentes tópicos que versará la evaluación del desempeño laboral de los servidores municipales, de la Secretaría de Ambiente. Estos instrumentos serán:

- a) En el expediente del servidor se archivarán las constancias recolectadas a lo largo del proceso de evaluación. Esta carpeta podrá ser consultada y enriquecida por el evaluado y por el evaluador durante el proceso.
- b) Proyectos desarrollados por requerimiento de la planificación institucional o por su propia iniciativa y que aporten a la productividad de la organización



- c) Procesos y trámites asignados donde se verificará la efectividad del cumplimiento o atención
- d) Documentos testimoniales como: Felicitaciones, denuncias fundamentadas, quejas , amonestaciones y procesos administrativos que involucren al servidor

### **3.2 ESCALA DE CALIFICACIÓN.**

Para consignar el resultado de cada una de las valoraciones, así como el resultado final de la evaluación anual de desempeño laboral de los servidores municipales de la Secretaría de Ambiente, se utilizará la escala de valoración constante en el Anexo N° 1, misma que por necesidades técnicas o institucionales podrá ser reformada por el Administrador General del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

### **3.3 FORMULARIOS DE EVALUACIÓN.**

Los formularios de evaluación se constituyen en el mecanismos que permitirá receptor, procesar y gestionar la información de los criterios de evaluación en base de la cual se realizó la medición del desempeño, estos formatos pueden manejarse en forma manual o a través de sistemas informáticos eficientes que garanticen confiabilidad y seguridad en la información; estos deberán ser propuestos por la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos y aprobados por la Administración General; serán clasificados por grupos ocupacionales y clase de puestos de acuerdo a la siguiente descripción:

- a) Servicios,
- b) Administrativo,
- c) Técnico,
- d) Profesional (analistas y especialistas)
- e) Directivo; y,
- f) Periodo de prueba

## **CAPÍTULO IV**

### **4 DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN**

#### **4.1 FASES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Para la ejecución de la evaluación del desempeño se cumplirán las siguientes etapas

1. Definición de factores e indicadores de evaluación del desempeño;
2. Difusión del programa de evaluación;
3. Entrenamiento a evaluadores;
4. Ejecución del proceso de evaluación;
5. Análisis de resultados de la evaluación; y,
6. Retroalimentación y seguimiento.

#### **4.2 Fase 1: DEFINICIÓN DE FACTORES E INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Son los recursos cuantificables que ayudan a establecer el nivel de desarrollo y contribución de cada colaborador en el cumplimiento de sus tareas y/o proyectos dentro de un período determinado; los factores de evaluación serán los mismos para todos los puestos de la Secretaría de Ambiente del MDMQ; varían los comportamientos observables de acuerdo con el grupo ocupacional. Los factores definidos son:

- Planes, proyectos
- Actividades y/o tareas
- Competencias; clasificadas en: Genéricas y Específicas
- Disciplina

##### **4.2.1 Evaluación de planes operativos, Proyectos y /o Tareas.-**

Corresponde al Secretario de Ambiente, de acuerdo al organigrama estructural realiza una asignación clara y precisa de planes operativos y/o proyectos por las unidades, aéreas de gestión y/o equipos de trabajo; para efectos de la evaluación del desempeño se tomará en cuenta lo siguiente:

- Responsable del Plan Operativo y/o proyecto; Serán los servidores comprendidos en los grupos ocupacionales de: Técnicos, Profesionales (analistas o especialistas) y directivos
- Metas: Estarán establecidas de manera cuantitativa de tal forma que se facilite la medición y seguimiento
- Indicadores: deben ser claros establecidos en variables
- Plazo de ejecución: Será establecido en unidades de tiempo en el correspondiente cronograma del plan o proyecto

#### **4.2.2 Evaluación de actividades y/o Tareas**

Los Directores, responsables de áreas de gestión y equipos de trabajo, asignarán actividades y/o tareas a los servidores municipales de la Secretaría de Ambiente, las mismas que deben guardar relación con la descripción, clasificación de puestos y naturaleza del puesto de trabajo, así como las condiciones y requerimientos de los planes y proyectos de cada unidad, esta asignación contendrá también unidades de medida en cuanto a cantidad, calidad y responsabilidad; por lo general estarán a cargo de los grupos de servicios y administrativos.

Esta asignación debe ser dada a conocer por parte del Director o responsable de área, de manera obligatoria antes del inicio del ejercicio económico o cuando la autoridad competente lo determine. Sobre la misma se dejará evidencia documentada para fines de verificación y comprobación con la evaluación.

#### **4.2.3 Evaluación de competencias**

La evaluación de las competencias laborales tiene como propósito conocer el nivel de desarrollo de los conocimientos habilidades, destrezas, valores y actitudes de los servidores municipales de la Secretaría de Ambiente y su aporte en la ejecución de planes, proyectos y actividades asignadas por Direcciones, unidades, áreas de gestión o equipo. Las competencias a evaluar son:

- Competencias Genéricas o actitudinales.- se evaluarán aplicando la metodología 360 grados; los evaluadores considerados para esta variable serán:
- El jefe inmediato del servidor,
- Dos compañeros o pares,
- Dos subordinados (no se aplicará en los grupos ocupacionales de servicios y administrativos)
- Competencias específicas (Conocimientos, habilidades y destrezas)

#### **4.2.4 Evaluación de la disciplina**

Se mide el comportamiento del colaborador en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones laborales y el respeto a la reglamentación interna y externa.

### **4.3 Fase 2: DIFUSIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

La Dirección Metropolitana de Recursos Humanos comunicará en todo el Municipio del Distrito Metropolitano respecto de los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación del desempeño, a fin de lograr el involucramiento y participación de todos los miembros de la organización. Para cumplir con este propósito se apoyará en las Unidades Desconcentradas de Administración del Talento Humano.

### **4.4 Fase 3: ENTRENAMIENTO A LOS EVALUADORES Y EVALUADOS.**

La Dirección Metropolitana de Recursos Humanos preparará y ejecutará el proceso de capacitación y entrenamiento, también se dará la asistencia técnica que sea del caso.

### **4.5 Fase 4: EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN.**

#### **4.5.1 Los Responsables**

Para la ejecución de la evaluación del desempeño, los responsables cumplirán las siguientes normas:

- Serán evaluados todos los servidores municipales de la Secretaría de Ambiente, sin excepción alguna, en caso de ausencia temporal justificada, la evaluación debe realizarse dentro de las veinte y cuatro horas laborables posteriores a su reingreso.
- En el caso de renuncia, remoción o ausencia permanente del Director o Responsable de área, le corresponde evaluar al Secretario de Ambiente, que podrá delegar al profesional de mayor grado de la unidad como evaluador.
- Los colaboradores con nombramientos provisionales serán evaluados dentro de los noventa y cinco días de vigencia de dichos nombramientos, sin perjuicio de que el jefe inmediato pueda evaluarlo antes de este lapso por convenir a los intereses institucionales.
- Los colaboradores que ingresen al régimen laboral con contratos a plazo fijo, serán evaluados dentro de los noventa días del periodo de prueba; debiendo realizarse una segunda evaluación dentro de los 60 días anteriores a la fecha de su vencimiento de los respectivos contratos. El Secretario de Ambiente deberá notificar los resultados a la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos y al evaluado máximo el día cuarenta y cinco para que fenezca el contrato.
- Los contratos ocasionales cuyo plazo sea superior a 90 días serán evaluados a mitad del plazo de vigencia, sin perjuicio de que puedan ser evaluados cuando el jefe inmediato lo considere necesario.
- Los colaboradores con nombramientos regulares serán evaluados semestralmente en base del plan elaborado por la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos.
- Los servidores que hayan laborado en dos o más unidades o procesos, dentro del período, serán evaluados por los respectivos responsables de esas unidades y los resultados serán promediados, convirtiéndose este en el resultado final.
- Los servidores que se encuentran en comisiones de servicios en otras instituciones, serán evaluados por la institución donde se realiza la comisión observando lo estipulado en este instrumento.

La omisión de las responsabilidades y acciones determinadas serán objeto de aplicación de las medidas y acciones administrativas. En caso de que no se remitan las evaluaciones de los contratos o nombramientos provisionales la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos no procederá con la renovación del contrato o el otorgamiento del nombramiento regular como dispone la ley.

#### **4.5.2 Calificación y pesos de cada factor**

Para la calificación de la evaluación del desempeño se tomará en cuenta las formas y pesos descritos:

- Planes proyectos y/o actividades
  - Para la evaluación de planes, proyectos se utilizará la escala de calificación cualitativa con sus equivalencias cuantitativas descritas en el Anexo N° 2 del presente manual.
  - Para la evaluación de tareas y/o actividades se aplicará la escala constante en el Anexo N° 3


La calificación se asignará en base del cumplimiento de la meta de acuerdo con la tabla que antecede, el resultado de este factor será en base del promedio de los proyectos planes o actividades asignadas a cada servidor. Finalmente obtenemos el porcentaje correspondiente sobre el peso que es 50 puntos sobre 100,

- Evaluación de competencias genéricas y específicas se describe en el Anexo N° 4
  - Para las competencias específicas se aplicará la escala descrita en el Anexo N° 5.
  - Sobre el peso de 15/100
- Evaluación disciplinaria.- Se aplicará la escala denominada Evaluación Disciplinaria constante en el Anexo N° 6.

La evaluación debe ser realizada dentro de los 3 días posteriores de la notificación recibida por los evaluados y evaluadores

#### 4.6 Fase 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.

Le corresponde a las Unidades Desconcentradas de Administración del Talento Humano procesar y analizar los resultados de las evaluaciones, elaborar el “Informe de Evaluación del Desempeño”, en el formulario correspondiente y entregar los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación a la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos y al evaluado

	<b>MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO</b>					
	<b>INFORME EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>					
	<b>PERIODO DE EVALUACIÓN</b>					
<b>DEPENDENCIA</b>						
<b>SECRETARÍA</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>ESCALA</b>	
AMBIENTE	APOYO ADMINISTRATIVO	RECURSOS HUMANOS	SERVIDOR MUNICIPAL 9	85	MB	
<b>APELLIDOS</b>		<b>NOMBRES</b>		<b>C.C.</b>	<b>FECHA INGRESO</b>	<b>FIRMA</b>
SULCA	ALDANA	EDGAR	ARMANDO	1709304420	16/03/1992	
<b>RESPONSABLE : RAMIRO MOREJÓN N.</b>						
<b>CARGO : SECRETARIO DE AMBIENTE</b>						
<b>FECHA : 10/01/2012</b>						

#### 4.7 Fase 6.- RETROALIMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO.

La Dirección Metropolitana de Recursos Humanos realizará la retroalimentación y seguimiento del informe de resultados de la evaluación del desempeño y elaborará un proyecto de capacitación y desarrollo de competencias de los servidores de la Institución. Igualmente, realizarán el monitoreo sobre la eficacia del cronograma y plan de evaluación del desempeño.

La Dirección Metropolitana de Recursos Humanos remitirá informes estadísticos consolidados de la evaluación a la Secretaría de Ambiente, a fin de que se propongan las acciones necesarias para mejorar el desempeño laboral

#### **4.7.1 EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES OPERATIVOS.**

La Secretaría de Ambiente enviará a la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos un informe en el formulario diseñado para el efecto, identificarán los incidentes críticos relacionados con el factor humano que afectaron el cumplimiento de los planes, metas y objetivos de los factores claves de éxito que aportaron a la gestión. Este informe deberá sustentarse en la evaluación del desempeño de la unidad, abalizado por la unidad de gestión encargada del control y evaluación de la planificación institucional.

El responsable del Plan Operativo o proyecto, a su vez, presentará una Propuesta de acciones correctivas y preventivas orientadas a mejorar la gestión del talento humano

El resultado de esta evaluación tendrá un peso del 20% sobre la evaluación individual del servidor en relación con la unidad responsable de la ejecución del proyecto en tanto que el 80% de la misma corresponderá a la evaluación individual.

#### **4.7.2 APELACIONES Y RESOLUCIONES.**

El servidor que no se encontrare conforme con su evaluación, presentará el reclamo debidamente motivado en el termino de los tres días contados a partir de la notificación con el resultado de la evaluación por el funcionario competente, en la Unidad Desconcentrada de Administración del Talento Humano de la Secretaría de Ambiente, quien remitirá el caso dentro de tres días hábiles a su recepción a la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos para conocimiento del Comité de Apelaciones; organismo que en el término de quince días contados a partir de la recepción del informe de apelación, resolverá y notificará al interesado.

#### **4.7.3 DE LA PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN.**

El proceso de evaluación, para los servidores regulares del Municipio del Distrito Metropolitana se realizara en los meses de enero y julio de cada año, para este efecto la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos, Presentara los planes respectivos en los meses de diciembre y junio sin perjuicio de realizarlos en fechas diferentes de dos evaluaciones anuales si así lo requiere la institución.



#### **4.7.4 EFECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

La evaluación del desempeño derivará en los siguientes efectos:

- El servidor Municipal que obtenga en la evaluación la calificación, (de 71 a 100 puntos) excelente muy bueno o satisfactorio podrá ser considerado para incentivos y tendrá preferencia ascensos a puestos vacantes y potenciación de sus competencias y desarrollo profesional
- El Servidor Municipal que obtenga la calificación de regular (60 a 70 puntos) será exigido para la adquisición y desarrollo de sus competencias, y volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; si obtiene nuevamente una calificación igual o inferior a regular, será automáticamente declarado deficiente;
- El servidor Municipal, que obtuviere la calificación de deficiente, (59 o menos) será destituido inmediatamente, salvo que el servidor hubiere presentado un reclamo, en cuyo caso sería destituido solo después de que el comité de apelación ratifique la calificación de deficiente
- Los servidores municipales con contratos de servicios ocasionales, nombramientos a plazo fijo que obtuvieran en su evaluación del desempeño una calificación de deficiente una vez cumplido el debido proceso cesarán inmediatamente en sus funciones. El sometimiento a esta disposición se hará constar en los contratos de servicios ocasionales y en las acciones de personal de los nombramientos a plazo fijo. La ausencia de esta formalidad no exime al personal sujeto a estas modalidades el cumplimiento de esta disposición;
- La Secretaría de Ambiente comunicará a la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos, en los casos establecidos en los literales b y c, la misma que aplicará lo establecido en los Arts. 41 al 44 y 48, literal a) de la LOSEP; y del 92 al 98 de su Reglamento, respecto del Sumario Administrativo

#### **4.8 PLAN DE INCENTIVOS.**

El plan de incentivos contendrá: estímulos, reconocimientos honoríficos o sociales, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento en el país o el

exterior y en general actividades motivacionales para los funcionarios o servidores que obtengan la calificación de excelente.

#### **4.9 FORMULARIOS.**

La Dirección Metropolitana de Recursos Humanos será la encargada de diseñar los formularios digitales para la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño, los mismos que serán de aplicación obligatoria por todas las dependencias y unidades administrativas del MDMQ. Anexo N° 7.

## ANEXOS


### 5.7.1 ANEXO N° 1.- ESCALA DE CALIFICACIÓN

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>
	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>
<b>ESCALA</b>	<b>EQUIVALENCIA</b>
<b>EXCELENTE</b>	COLABORADORES DE ALTO DESEMPEÑO
<b>MUY BUENO</b>	RESULTADO ESPERADO
<b>BUENO</b>	ESPERADO
<b>REGULAR</b>	META O LO ESPERADO
<b>DEFICIENTE</b>	DESEMPEÑO MUY POR DEBAJO DE LA META O LO ESPERADO

### 5.7.2 ANEXO N° 2.- CALIFICACIÓN CUALITATIVA CON SUS EQUIVALENCIAS CUANTITATIVAS


	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
	<b>CALIFICACIÓN CUALITATIVA CON SUS EQUIVALENCIAS CUANTITATIVAS</b>	
<b>ESCALA CUALITATIVA</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>EXCELENTE</b>	91 a 100	50
<b>MUY BUENO</b>	81 a 90	40
<b>BUENO</b>	71 a 80	30
<b>REGULAR</b>	60 a 70	20
<b>DEFICIENTE</b>	59 o menos	10

### 5.7.3 ANEXO N° 3.- EVALUACIÓN DE TAREAS Y/O ACTIVIDADES

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
	<b>EVALUACIÓN DE TAREAS Y/O ACTIVIDADES</b>	
<b>ESCALA CUALITATIVA</b>	<b>% CUMPLIMIENTO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>SIEMPRE</b>	91 a 100	50
<b>FRECUENTEMENTE</b>	81 a 90	40
<b>ALGUNAS VECES</b>	71 a 80	30
<b>POCAS VECES</b>	60 a 70	20
<b>NUNCA</b>	59 o menos	10


El peso será de 50/100 puntos

**5.7.4 ANEXO N° 4.- ESCALA DE EVALUACIÓN APLICADA A LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS:**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
	<b>ESCALA DE EVALUACIÓN APLICADA A LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>	
<b>ESCALA CUALITATIVA</b>		<b>CALIFICACIÓN</b>
ALTAMENTE DESARROLLADAS		15
DESARROLLADAS		12
MEDIANAMENTE DESARROLLADAS		9
POCO DESARROLLADAS		6
NO DESARROLLADAS		3


El peso será de 15/100 puntos

**5.7.5 ANEXO N° 5.- COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>				
	<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>				
<b>ESCALA</b>	<b>Altamente desarrollada</b>	<b>Desarrollada</b>	<b>Medianamente desarrollada</b>	<b>Poco desarrollada</b>	<b>no desarrollada</b>
<b>PESO</b>	15 puntos	12 puntos	9 puntos	6 puntos	3 puntos


El peso será de 15/100 puntos


**5.7.6 ANEXO N° 6.- EVALUACIÓN DISCIPLINARIA**

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO</b>				
	<b>EVALUACIÓN DISCIPLINARIA</b>				
<b>ESCALA</b>	<b>Siempre</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>PESO</b>	5 (20 puntos)	4(16 puntos)	3(12 puntos)	2(8 puntos)	1(4 puntos)

El peso asignado es de 20 puntos sobre 100%

5.7.7 ANEXO N° 7.- FORMULARIO DE EVALUACIÓN

 <p>Secretaría Ambiente</p>	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO</b>										
	<b>MATRIZ PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL</b>										
	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>										
<b>DATOS DEL SERVIDOR</b>											
Apellidos		Nombres				Cedula Nro.					
PASQUEL		FRANKLIN									
Nombre genérico		Grupo Ocupacional				Grado					
SERVIDOR		ESPECIALISTA				13					
Nombre		Título o profesión									
TECNICO		ING. AMBIENTAL / MSC. SEGURIDAD Y SALUD O CUPACIONAL									
Nombre del		Nombre Funcional del puesto				Nivel					
ING. BYRON		DIRECTOR METROPOLITANO G.C.A.				JEFE					
<b>UBICACIÓN DEL SERVIDOR</b>											
Secretaria		Dirección				Unidad					
DE AMBIENTE		GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL				LICENCIAMIENTO Y REGISTRO					
Fecha de evaluación		Periodo de Evaluación									
		Fecha Desde				Fecha Hasta					
Dí	Mes:	Año:	Día:	Mes:	Año:	Día:	Mes:	Año:			
1	7	2011	1	1	2011	30	6	2011			
TAREAS / ACTIVIDADES						PESO		50			
Descripción		Meta	Indicador	% Avance			Nivel de cumplimiento				
							Ex	MB	S	D	I
INSPECCIONES		72	3	(60) 83,33 %				X			
RESULTADO		Cumplimiento	Avance			%Cumplimiento				Nivel	
		72	60			83,33%				40	

	<b>SECRETARÍA DE AMBIENTE DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO</b>					
	<b>MATRIZ PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL</b>					
	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>					
<b>DATOS DEL SERVIDOR</b>						
<b>FACTOR COMPEIENCIAS</b>						
<b>Competencias Generales</b>	<b>PESO</b>		<b>15</b>			
	<b>Nivel de desarrollo</b>					
	Altamente desarrollada	Desarrollada	Medianamente desarrollada	Poco desarrollada	No desarrollada	
	X					
	<b>GESTIÓN AMBIENTAL</b>					
<b>Están</b>	<b>15</b>	<b>Resultado</b>	<b>15</b>	<b>Calificación</b>	<b>15</b>	
<b>Competencias Específicas</b>	<b>PESO</b>		<b>15</b>			
	<b>Nivel de desarrollo</b>					
	Altamente desarrollada	Desarrollada	Medianamente desarrollada	Poco desarrollada	No desarrollada	
	X					
	<b>LEGISLACIÓN</b>					
<b>Están</b>	<b>15</b>	<b>Resultado</b>	<b>15</b>	<b>Calificación</b>	<b>15</b>	
<b>FACTOR DISCIPLINA</b>						
<b>Disciplina</b>		<b>PESO</b>		<b>20</b>		
		<b>Nivel de cumplimiento</b>				
		Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Pocas veces	nunca
			X			
<b>LLEGA PUNTUAL A LA OFICINA</b>						
<b>Están</b>	<b>20</b>	<b>Meta</b>	<b>20</b>	<b>Calificación</b>	<b>16</b>	
<b>INFO RME FINAL</b>						
<b>FACTOR</b>	<b>META</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>ESCALA</b>			
PROYECTOS/	50	40	MB			
COMPETNCIA	15	15	AD			
COMPETENCIAS	15	15	AD			
DISCIPLINA	20	16	FRE			
<b>TO TALES</b>	<b>100</b>	<b>86</b>	<b>MB</b>			
<b>OBSERVACIONES</b>						
<b>Evaluador</b>	<b>Evaluado</b>					
<b>BYRON ARREGUI</b>	<b>FRANKLIN PASQUEL</b>					
<b>Firma</b>	<b>Firma</b>					

Dado y firmado en San Francisco de Quito a los 14 días del mes de junio del 2012.

**ECO. RUBÉN FLORES AGREDA**  
**ADMINISTRADOR GENERAL DEL D.M.Q.**

## 5.8 PRESUPUESTO PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA SECRETARÍA DE AMBIENTE

ITEMS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>PRESUPUESTO PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA SECRETARÍA DE AMBIENTE</b>			
<b>1. PUBLICACIÓN EN EL COMERCIO</b>	<b>1</b>	<b>1250</b>	<b>1250,00</b>
2. DIFUSIÓN PAGINAS WEB	3	100	300,00
<a href="http://www.quito.gob.ec">www.quito.gob.ec</a>	1		
<a href="http://www.quitoambiente.gob.ec">www.quitoambiente.gob.ec</a>	1		
intranet institucional	1		
<b>3. CAPACITACION A EVALUADORES.</b>	<b>5</b>	<b>150</b>	<b>750,00</b>
Capacitación al Sr. Secretario de Ambiente	1		
Capacitación al Director de Patrimonio Natural	1		
Capacitación al Director de Gestión de la Calidad Ambiental	1		
Capacitación al Director de Políticas y Planeamiento Ambiental	1		
Capacitación al Responsable de Recursos Humanos	1		
<b>4. COSTO PERSONAL.</b>	<b>3</b>	<b>1846</b>	<b>5538,00</b>
Director del Área	1		
Evaluable	1		
Responsable de Recursos Humanos	1		
<b>5. MATRICES.</b>	<b>200</b>	<b>3</b>	<b>600,00</b>
600 hojas de Matrices	600	1	
<b>6. PAPELERÍA Y UTILES DE OFICINA.</b>	<b>1</b>	<b>238</b>	<b>238,00</b>
1 Resma de Papel	1	3,5	
1 Toner	1	210	
100 Esferográficos	4	20	
3 Tableros con ganchos	3	4,8	
<b>SUB TOTAL</b>			<b>8676,00</b>
<b>IVA</b>			<b>1041,12</b>
<b>TOTAL</b>			<b>9717,12</b>

Elaborado por: Edgar Sulca

## CAPITULO VI

### 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a este trabajo de Investigación sobre los principales aspectos de la Gestión del Talento Humano del Municipio de la Secretaría de Ambiente se puede señalar las siguientes conclusiones y recomendaciones.

#### 6.1 CONCLUSIONES

- La Evaluación del Desempeño en el mundo moderno, no es un fin; es un instrumento o una herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la Institución.
- Los procesos de E.D. están sufriendo grandes cambios a fin de adecuarse a las nuevas exigencias en los escenarios modernos (Gestión por Competencias), lo que debe ser asumido como un desafío para las autoridades de la Institución con la finalidad de ser competitivos dentro de este mundo globalizado.
- La Aprobación y aplicación del Sistema de E.D. por Competencias, dará inicio en la Institución a un entorno de alta competitividad. Los métodos utilizados en esta investigación, orientan a la obtención de mejores resultados.
- Si el Sistema de Evaluación del Desempeño es bien empleado, coordinado y desarrollado normalmente proporciona beneficios a corto, mediano, y largo plazo; en donde los beneficiados van a ser el Servidor, el Jefe, la Institución, y la comunidad.
- Para obtener mayor confiabilidad en la información obtenida se contó con el aporte de 45 servidores municipales de la Secretaría de Ambiente en la encuesta realizada, de conformidad a la muestra obtenida.
- Se ha detectado que no existe una participación del personal de la Secretaría de Ambiente en la determinación y obtención de los objetivos trazados.
- Una de las grandes dificultades que se han encontrado en la elaboración del presente instrumento es que al ir determinando las competencias de cada unidad



o equipo de trabajo se determina que existe en algunos casos cruce en sus actividades y algunas de estas unidades que deberían estar ubicadas en otras Direcciones Metropolitanas en el Orgánico funcional de la Secretaría de Ambiente, lo que no necesariamente significa que no se esté ejecutando bien los procesos.

- Al momento de levantar la información para elaborar el Manual de Funciones, algunos servidores no cumplen con las competencias de conocimiento para la función que están desempeñando, lo que tampoco significa que no estén realizando correctamente sus actividades.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- La aplicación del presente Sistema de Evaluación por Competencias mejorará la interrelación y comunicación entre evaluados y evaluadores lo que coadyuvará a la obtención de los objetivos trazados
- Con la aplicación de este instrumento técnico basado en competencias le permitirá a la institución aplicar una adecuada Evaluación del Desempeño, obteniendo datos exactos que le permitan elaborar un adecuado plan de capacitación y desarrollo del personal.
- Este instrumento a demás le permitirá al servidor o servidora municipal conocer exactamente sus puntos fuertes y sus puntos débiles para poder potenciarlos
- Se recomienda a los Funcionarios Directivos de la Secretaría de Ambiente determinar objetivamente sus fortalezas y debilidades para así obtener también una adecuada autoevaluación de los servidores y servidoras.
- A fin de alcanzar mejores resultados en la evaluación de los servidores y servidoras se recomienda realizar un plan de capacitación en temas relacionados, con el sistema de E.D. lo que facilitará conseguir la efectividad en el servicio.

- Será recomendable revisar periódicamente las actividades de cada uno de los servidores para ir analizando el cumplimiento de las metas y evitar al final del periodo con situaciones que generan incumplimientos de algunos objetivos trazados.
- Se recomienda que los Funcionarios Directivos de la Secretaría de Ambiente, soliciten la aprobación del Sistema de Evaluación del Desempeño para el personal de la Secretaría de Ambiente basado en Competencias.
- La Gestión de Evaluación del Desempeño del recurso humano de la Institución se debe medir por los resultados y su aplicación efectiva dejará beneficios recíprocos y puede servir para alcanzar los siguientes propósitos.
  - Tomar decisiones mejor fundamentadas en lo concerniente a promoción, traslados, subidas salariales y terminación del empleo.
  - Diseñar programas de capacitación y desarrollo, y evaluar sus resultados
  - Retroalimentar al personal indicándoles sus logros y sus deficiencias
  - Predecir si con los procesos de reclutamiento y selección se logra atraer, preseleccionar y contratar a las personas mejor calificadas
  - Determinar el tipo de personas que pueden dar mejores resultados dentro de la Institución.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- ✓ BEER, et al. (1989). Gestión de Recursos Humanos. España. Editorial al Ministerio de Trabajo.
- ✓ BESSEYRE DES HORTS, Charles - Henri (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid. Ediciones Deusto.
- ✓ BUSTILLO, Carlos (1994). La Gestión de Recursos Humanos y la motivación de las personas. Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. España.
- ✓ CALERO Vinelo, Arístides (1978). Técnicas de muestreo. Cuba. Editorial Pueblo y Educación.
- ✓ CANTERA Herrero, Francisco Javier (1995). Del control externo a la auditoría de Recursos Humanos. En la nueva Gestión de Recursos Humanos. Barcelona. Editora Gestión 2000.
- ✓ CARRAZCO D., Daniel (1986). El factor humano en la empresa. España. Editorial del Instituto de Planificación Contable.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de los Recursos Humanos.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw Hill, México, 1999.
- ✓ CHRUDEN Herbert Sherman Arthur Administración de Personal, Editorial continental, S.A México.
- ✓ WERTHER William Administración de Personal y R.R.H.H, Tercera edición.1991 Editorial Mc. Graw Hill.
- ✓ Alles, Martha Alicia; Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002, 2003 y 2004. Portada Posterior.
- ✓ ZELEDÓN, Valeria, Administración de los Recursos Humanos.
- ✓ COOTAD
- ✓ LOSEP
- ✓ REGLAMENTO DE LA LOSEP

## **PÁGINAS WEB:**

- ✓ [www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm)
- ✓ [www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac.shtml).
- ✓ [www.wikilearning.com/curso\\_gratis/recursos\\_humanos-satisfaccion\\_y\\_productividad/15225-7](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-satisfaccion_y_productividad/15225-7)
- ✓ LÓPEZ, Alejandra.
- ✓ [www.angelfire.com/wizard2/alopez/lider\\_paternalista.htm](http://www.angelfire.com/wizard2/alopez/lider_paternalista.htm).
- ✓ [www.mintrab.gov.ec/](http://www.mintrab.gov.ec/)
- ✓ [www.senres.gov.ec](http://www.senres.gov.ec)
- ✓ [www.asambleanacional.gov.ec/](http://www.asambleanacional.gov.ec/)
- ✓ [www.quito.gob.ec](http://www.quito.gob.ec)
- ✓ [www.quitoambiente.gob.ec](http://www.quitoambiente.gob.ec)