



RESOLUCIÓN No. EPMSA-GG-0009-2014
Freddy Égüez Rivera
GERENTE GENERAL

**EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS Y GESTIÓN
DE ZONAS FRANCAS Y REGÍMENES ESPECIALES**

- Que,** la Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios y Gestión de Zonas Francas y Regímenes Especiales (EPMSA), es una persona jurídica de derecho público, sujeta a las disposiciones de la Ley Orgánica de Empresas Públicas; creada por el Concejo Metropolitano de Quito, mediante Ordenanza Metropolitana No. 0309 de 16 de abril de 2010; y que, en virtud de su Disposición General Tercera, sucede jurídicamente a la Empresa Municipal Aeropuerto y Zona Franca del Distrito Metropolitano de Quito -CORPAQ-;
- Que,** el artículo 16 "Órgano de administración del sistema del Talento Humano" de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), determina que *"La Administración del Talento Humano de las empresas públicas corresponde al Gerente General o a quien éste delegue expresamente"*;
- Que,** el numeral 8 del artículo 11 "Deberes y Atribuciones", de la LOEP, determina que son Deberes y Atribuciones del Gerente General, de las Empresas Públicas, aprobar y modificar los reglamentos internos que requiera la empresa;
- Que** así mismo, el numeral 5 del artículo 20 de la norma enunciada, establece dentro de los principios que orientan la administración del talento humano de las empresas públicas, la evaluación periódica del desempeño de su personal, para garantizar que éste responda al cumplimiento de las metas de la empresa pública y las responsabilidades del evaluado en la misma y estructurar sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano de las empresas públicas;
- Que,** el numeral 8 del artículo décimo cuarto del Estatuto de la EPMSA, puesto en vigor por el Directorio mediante la Resolución No. EPM-SD-002-2010 de 27 de mayo de 2010, dentro de los deberes y atribuciones del Gerente General se encuentra la de aprobar y modificar reglamentos internos que requiera la empresa;
- Que,** el artículo 12 literal b) numeral 5 del Reglamento Orgánico por Procesos de la EPMSA, en vigencia mediante la Resolución No. 10-05-2012 de 29 de mayo de 2012, dentro de las atribuciones de la Gerencia General se encuentra la de aprobar y modificar reglamentos internos;
- Que,** el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano (RIATH) de la Empresa en su artículo 4 dispone que: *"El Gerente General, en su condición de representante legal, judicial y extrajudicial de la Empresa es, en consecuencia, la autoridad nominadora y el responsable de la administración del Talento Humano"*

de la Empresa, para lo cual podrá dictar la normativa secundaria de aplicación del presente reglamento dentro de las potestades que le otorga la Ley Orgánica de Empresas Públicas y su reglamento general de aplicación.

La gestión del talento humano, conforme al orgánico funcional la realizará la Dirección Administrativa y Gestión del Talento Humano. (...)

Que, el Capítulo VI "SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO" del RIATH en su artículo 42 establece que:

"La evaluación del desempeño por competencias y resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión del talento humano en la Empresa, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores de logro alineados con la Planificación Estratégica de la Empresa, Planes de trabajo, POA, así como fijar una política de desarrollo en la carrera institucional sobre la base del Manual de Descripción de Puestos por Competencias."

Que con memorando No. EPMSA-TH-0307-2236-13 de 4 de diciembre de 2013, el Director Administrativo y de Gestión de Talento Humano remite al Gerente General y a la Gerente Administrativa-Financiera (E) el Manual de Evaluación de Desempeño para su trámite y aprobación;

Que en sesión ordinaria de 26 de diciembre de 2013, el Directorio de la EPMSA discutió y aprobó de manera parcial la reforma a la Estructura Orgánica Funcional de la EPMSA, expidiendo como acto resolutorio la Resolución No. 17-12-2013 de 26 de diciembre de 2013;

Que en sesión extraordinaria de 21 de enero de 2014, el Directorio de la EPMSA discutió y resolvió la aprobación de la Escala de Remuneraciones Mensuales Unificadas de la EPMSA, expidiendo como acto resolutorio la Resolución No. EPMSA-SD-0001-2014 de 21 de enero de 2014;

Que considerando la nueva Estructura Orgánica Funcional y la Escala de Remuneraciones aprobada por el Directorio de la EPMSA, constante en los considerandos anteriores, el Director de Talento Humano (E) mediante memorando No. EPMSA-TH-0032-0309-14 de 13 de febrero de 2014, remitió, entre otros instrumentos del Talento Humano, el Manual de Evaluación de Desempeño para su trámite y aprobación;

Que, es necesario que la EPMSA tenga el Manual de Evaluación de Desempeño, siendo este un documento obligatorio para la gestión del Talento Humano, el que deberá estar en concordancia con los instrumentos del talento humano aprobados por el Directorio;



En uso de las atribuciones constantes en los artículos 11 y 16 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en concordancia con el artículo Décimo Cuarto del Estatuto de la EPMSA, así como el artículo 4 del RIATH,

RESUELVE:

- Art. 1.-** Expedir el Manual de Evaluación de Desempeño de la EPMSA, anexo a la presente Resolución.
- Art. 2.-** La Dirección de Talento Humano, elaborará y propondrá la actualización del Manual de Evaluación de Desempeño.
- Art. 3.-** Disponer a la Dirección de Talento Humano la publicación en la página web institucional del Manual de Evaluación de Desempeño de la EPMSA, aprobado en el artículo 1 de la presente resolución.
- Art. 4.-** La Dirección de Talento Humano, procederá a planificar, coordinar, ejecutar y realizar el seguimiento del Subsistema de Evaluación del Desempeño, de lo cual informará a la Gerencia General.
- Art. 5.-** De la ejecución de la presente resolución encárguese a la Dirección de Talento Humano.
- Art. 6.-** La presente Resolución entrará en vigencia a partir de su suscripción.


DISPOSICIÓN TRANSITORIA

ÚNICA.- La Dirección de Talento Humano instruirá a las Gerencias de áreas y Direcciones de la EPMSA con el fin de que los procesos de evaluación de cada área se realicen cumpliendo las disposiciones contenidas en el Manual de Evaluación de Desempeño aprobado en el artículo 1 de la presente Resolución.

COMUNÍQUESE.- Dado y suscrito en el Distrito Metropolitano de Quito, el 18 de febrero de 2014.

Freddy Egúez Rivera
GERENTE GENERAL

**EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS Y GESTIÓN
DE ZONAS FRANCAS Y REGÍMENES ESPECIALES**

| | | |
|--|--|--------------------|
|  Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | Código: - 001 - |
| | GERENCIA GENERAL | Versión: 03 |
| | | Página 1 de 32 |


EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS Y GESTIÓN DE ZONA FRANCA Y RÉGIMENES ESPECIALES

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

ENERO 2014


No se permite la reproducción total o parcial de este documento, ni su transmisión de ninguna forma o por cualquier medio fuera de las instalaciones de la Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios y Gestión de Zonas Francas y Regímenes Especiales, sin previa autorización escrita.



| | | |
|---|--|--------------------|
|  Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | Código: - 001 - |
| | | Versión: 03 |
| | GERENCIA GENERAL | Página 2 de 32 |

Índice

| | |
|---|----|
| CAPITULO I GENERALIDADES | 3 |
| CAPITULO II AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD | 4 |
| CAPITULO III POLÍTICAS Y PRINCIPIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | 5 |
| CAPITULO IV PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | 7 |
| CAPITULO V ESCALAS DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN | 22 |
| ANEXO 1 | 25 |
| FORMULARIO, INSTRUCCIONES Y DEFINICIONES SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | 25 |
| ANEXO 2 | 29 |
| INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. | 29 |
| ANEXO 3 | 30 |
| INSTRUCCIONES PARA EL EVALUADOR | 30 |
| ANEXO 4 | 31 |
| DEFINICIONES | 31 |

| | | |
|--|--|--------------------|
|  Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | Código: - 001 - |
| | | Versión: 03 |
| | GERENCIA GENERAL | Página 3 de 32 |

CAPITULO I GENERALIDADES

Art. 1. De la Evaluación del Desempeño.- La información que entrega la evaluación de desempeño a la Gerencia General es indispensable para establecer una serie de acciones tales como: un plan de capacitación, evaluación de los logros versus los objetivos planteados, determinar las promociones del personal que esté preparado para asumir nuevas responsabilidades, establecer planes de reconocimiento por méritos, realizar las transferencias adecuadas o tomar decisiones respecto a la ubicación del personal.

Así mismo, la información para el evaluado, es básica para denotar cuáles son sus fortalezas, debilidades y conocimientos, los mismos que si son adecuadamente utilizados darán como resultado un mayor desarrollo individual y colectivo.


Este Manual presenta los aspectos básicos que deben ser considerados para una adecuada administración de la evaluación del desempeño del talento humano de forma clara y ordenada. Identifica cuáles son las etapas, qué consideraciones básicas debe conocer el evaluador, los tipos de evaluación a aplicarse, y la consecución de los resultados que se obtendrán de este proceso.

Art. 2. Normativa para la Aplicación de la Evaluación del Desempeño.- La evaluación del desempeño deberá aplicarse contemplando los siguientes artículos de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la Empresa, y como norma supletoria la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP, en lo que corresponda.

- 1 Ley Orgánica de Empresas Públicas, Art. 20 numeral 5, Art. 30 numeral 1.
- 2 Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la EPMSA, artículos del 42 al 48.
- 3 Normativa interna institucional que sea expedida en relación al talento humano.
- 4 Norma supletoria: Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP, en lo que corresponda.

Art. 3. Objetivos de la Evaluación del Desempeño.- La Evaluación de Desempeño será utilizada para:

1. Revisar el cumplimiento de proyectos, metas y compromisos y demás responsabilidades que contribuyan al logro de la misión de la Empresa.

| | | |
|--|--|--------------------|
|  Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | Código: - 001 - |
| | | Versión: 03 |
| | GERENCIA GENERAL | Página 4 de 32 |

2. Determinar las necesidades de capacitación, entrenamiento y de cualquier otra estrategia de mejoramiento de trabajo.
3. Determinar capacidades potenciales para realizar movimientos de personal (Ascensos, Cambios Administrativos, Traslados, entre otros).
4. Mejorar la comunicación entre Jefe - Colaborador y revisar mutuamente el desempeño.
5. Analizar factores de desempeño a utilizarse en el planeamiento del desarrollo individual y como integrante de un equipo.
6. Identificar y eliminar las barreras que impidan el mejoramiento del desempeño.

Art. 4. Alcance de la Evaluación del Desempeño.- El proceso de Evaluación de Desempeño en la Empresa tendrá alcance Institucional para todo el personal de la misma, sea cual fuere su ubicación jerárquica y su ejecución es prioritaria para el desarrollo personal y de la Empresa.

El Subsistema de Evaluación de Desempeño, tendrá como estrategia general, el involucrar a todos los servidores, con el propósito de identificar y describir los resultados obtenidos en sus puestos de trabajo y mejorar los niveles de excelencia y productividad institucional, mediante la evaluación de las actividades ejecutadas.

Todo el personal estará involucrado en el alcance y características de la evaluación para comprometer su apoyo al proceso y para crear condiciones favorables a los cambios que se producirán y minimizar posibles resistencias.


CAPITULO II AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Art. 5. Responsabilidades de la Gerencia General.- Serán responsabilidades del Gerente General:

- a) Aprobar las bases conceptuales, objetivos, políticas, lineamientos técnicos y las herramientas que son parte fundamental del Subsistema de Evaluación de Desempeño
- b) Garantizar la aplicación del Subsistema y disponer su actualización por parte de la Dirección de Talento Humano y aplicar los cambios al Manual cuando sean requeridos.

A la Dirección de Talento Humano le corresponderá:

- a) Planificar, coordinar, ejecutar y realizar el seguimiento del sistema.

| | | |
|--|--|--------------------|
|  Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | Código: - 001 - |
| | | Versión: 03 |
| | GERENCIA GENERAL | Página 5 de 32 |

- b) Administrar el Subsistema de Evaluación de Desempeño de todo el personal de las diferentes áreas de la Empresa.
- c) Velar por la actualización de los requerimientos del sistema para que el mismo se adecúe a las necesidades de la Institución, acorde con los planes de la Dirección de Talento Humano y con el Plan Estratégico.
- d) Proponer al Gerente General los ajustes que el Manual pueda requerir en cuanto a procesos, tiempo de evaluación y formatos.

Art. 6. Comité Institucional de Calificación de Evaluación del Desempeño.- Se constituirá cuando existan apelaciones a las evaluaciones del desempeño y estará integrado por:

- a) El Gerente General o su delegado, quien lo presidirá;
- b) Director de Talento Humano, o su delegado;
- c) El delegado de la unidad a la que pertenece el evaluado.

Art. 7. Atribuciones del Comité Institucional de Calificación.- Este Comité ejercerá las siguientes atribuciones:


- a) Elaborar las actas de sesiones del Comité.
- b) Conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores en el término de ocho días a partir del día siguiente de recibida la apelación por parte de la Dirección de Talento Humano.
- c) Elaborar y suscribir el acta resolutoria de apelaciones, notificar al reclamante, al Director de Talento Humano y al evaluador para los fines pertinentes.

CAPITULO III POLÍTICAS Y PRINCIPIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Art. 8. Políticas de Evaluación de Desempeño.- Son políticas de la Empresa con relación a la evaluación de desempeño:

- a) La Evaluación de Desempeño del personal de la Empresa se realizará en forma anual, en la fecha que consta en el Reglamento de Interno de Talento Humano, salvo casos debidamente justificados se extenderá una prórroga de la ejecución y presentación de resultados.
- b) Todo evaluador deberá recibir el entrenamiento adecuado para la administración de este proceso, y es la Dirección de Talento Humano la encargada de capacitar al evaluador.


④

| | | |
|--|--|--------------------|
|  Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | Código: - 001 - |
| | | Versión: 03 |
| | GERENCIA GENERAL | Página 6 de 32 |

- c) La Evaluación de Desempeño permitirá motivar al personal a través de sistemas de incentivos y reconocimiento al desempeño destacado, de acuerdo con la Ley.
- d) El desempeño se medirá por el grado de cumplimiento de los factores de desempeño.
- e) La Dirección de Talento Humano es la unidad responsable de la administración de la Evaluación del Desempeño, así como del asesoramiento y apoyo en la ejecución del proceso, tanto para Evaluados como para Evaluadores. Los respectivos resultados deben darse a conocer al personal evaluado en términos de:
- Orientarse al desarrollo.
 - Determinar áreas de oportunidad a desarrollar.
 - Debe ser específica y basada en datos.
 - Ser sensible a las necesidades del evaluado.
 - Debe ser entregada en un momento y situación oportuna.
 - Estar basada en el desarrollo de competencias en el cargo.
 - Utilizar la información como retroalimentación al servidor en el desempeño de sus funciones.

Art. 9. Principios de la Evaluación del Desempeño.-El subsistema de evaluación del desempeño se fundamenta en los siguientes principios:

- a) **Relevancia.**-Definición de objetivos e identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos; en la gestión y productividad de la organización, desempeño del servidor y la aplicabilidad de los resultados del subsistema.
- b) **Equidad.**-Proceder con justicia e igualdad, en las acciones y decisiones que involucren la implantación y administración del subsistema, equilibrando el deber, la técnica y el mérito; con el conocimiento, la práctica y la ética.
- c) **Confiabilidad.**-Actuar permanentemente con oportunidad, exactitud, claridad, transparencia, credibilidad y validez objetiva, en la aplicación de políticas, normas, técnicas y criterios, adoptados en la administración del subsistema, generando aceptación y confianza en los servidores de la organización y en el usuario-ciudadano.
- d) **Confidencialidad.**-Administrar segura, oportuna, racional y adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que esta llegue exclusivamente, a quién esté autorizado a conocerla; garantizando la correcta y transparente difusión y aplicación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional.

| | | |
|--|--|--------------------|
|  Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | Código: - 001 - |
| | | Versión: 03 |
| | GERENCIA GENERAL | Página 7 de 32 |

e) **Consecuencia.**- El subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional del servidor.

CAPITULO IV PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 10. Etapas de la Evaluación del Desempeño.- Son etapas de la evaluación del desempeño las siguientes:

- a) Identificación del personal a ser evaluado;
- b) Programa de Evaluación de Desempeño;
- c) Difusión del Programa de Evaluación de Desempeño;
- d) Entrenamiento a Evaluadores;
- e) Desarrollo de la Evaluación de Desempeño;
- f) Presentación de Resultados;
- g) Plan de Acción y Mejoras.


Art. 11. Identificación del personal a ser evaluado.- Esta etapa inicial comprende el establecer el universo a ser evaluado, en los respectivos puestos de trabajo.

Art. 12. Programa de Evaluación del Desempeño.- El Programa de Evaluación de Desempeño, se establecerá de acuerdo al plan estratégico, las políticas, objetivos de las unidades administrativas de la Empresa y adicionalmente con las responsabilidades resultantes del análisis, clasificación y la descripción de los puestos de trabajo. Se establecerá los tipos de evaluación que se aplicarán de acuerdo al nivel jerárquico del personal de la Empresa.

Art. 13. Difusión del Programa de evaluación.- A efecto de conseguir el involucramiento y apoyo del personal de todos los niveles, es necesario la difusión del Programa de Evaluación de Desempeño que permita conocer: ¿En qué consiste?, ¿para qué se implementa?, ¿cómo se lo va a desarrollar?, así como también los beneficios a obtenerse con su aplicación.

Art. 14. Entrenamiento a Evaluadores.- Dentro del programa de evaluación deberá contemplarse como esencial y previo el entrenamiento a evaluadores. El entrenamiento a evaluadores consiste en instruir al evaluador sobre la forma como debe utilizar adecuadamente este instrumento de evaluación (formulario), como debe aplicarlo, a quién debe aplicarlo, cuál es la forma de calificación y sobre todo, como llevar la entrevista individual de la evaluación.

②

| | | |
|--|--------------------------------------|--------------------|
|  Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN | Código: - 001 - |
| | DOCUMENTACIÓN INTERNA | Versión: 03 |
| | GERENCIA GENERAL | Página 8 de 32 |

Art. 15. Desarrollo de la Evaluación.- El evaluador deberá contemplar las recomendaciones para llevar a cabo la evaluación de sus colaboradores. Es muy importante recordar que el evaluador proceda con la mayor objetividad posible, de forma imparcial con un verdadero conocimiento de su colaborador, de las actividades que realiza y cuáles son sus debilidades, fortalezas y oportunidades, cuáles son sus potencialidades de desarrollo y apoyo en la consecución de los compromisos, metas y objetivos. Este proceso ayudará a mejorar la comunicación entre el evaluador y el evaluado.

Art. 16. Presentación de Resultados.- La Dirección de Talento Humano al término del proceso de evaluación, tiene la obligación de recopilar los formularios de evaluación, proceder a la calificación total, tabular la información, analizar, y presentar a la Gerencia General los resultados estadísticos para establecer un plan de acción de mejoras. Las fichas de evaluación serán archivadas en la carpeta individual de cada servidor.

Art. 17. Plan de Acción de Mejoras.- Este plan propondrá establecer acciones para mejorar el desempeño y actitud de los evaluados.

Art. 18. Contenido de la Evaluación del Desempeño.- El sistema de evaluación de desempeño, se apoyará en la información levantada mediante el Formulario de Evaluación o mediante un sistema informático, que serán diseñados en consideración a lo siguiente:


1. Evaluación por parte del superior jerárquico.

Art. 19. Formulario para la Evaluación del Desempeño.- El formulario de Evaluación del Desempeño se ha diseñado conforme a los principios y especificaciones técnicas detalladas en el presente manual.

Formulario de evaluación: Este formulario debe ser aplicado y llenado en cada una de sus partes por el Jefe Inmediato Superior, que es la persona que se encuentra realizando la evaluación del desempeño.

Este formulario una vez lleno, para que tenga efecto, debe ser firmado por el servidor y su Jefe inmediato

Adicionalmente, suscribirá el mismo la Dirección de Talento Humano.

| | | |
|--|--|--------------------|
|  Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | Código: - 001 - |
| | | Versión: 03 |
| | GERENCIA GENERAL | Página 9 de 32 |

El original de este formulario será enviado a la Dirección de Talento Humano. El evaluado y el evaluador mantendrán una copia.

Art. 20. Descripción del Formulario para la Evaluación del Desempeño.- El formulario de evaluación de desempeño contiene las secciones que se detallan a continuación:

- A) Datos Básicos generales del evaluado.
- B) Evaluación de Actividades del Puesto
- C) Desempeño por Competencias.
- D) Conocimientos.
- E) Fortalezas, Debilidades, Oportunidades.
- F) Calificación.
- G) Conocimiento del Colaborador evaluado.

Art. 21. Sección A: Datos Básicos Generales del Evaluado.-

El primer bloque se refiere a datos generales que será llenado por el Evaluador.

- Apellidos y nombres del evaluado.
- Denominación del Puesto que desempeña.
- Gerencia o Departamento en la que labora el evaluado
- Apellidos y nombres del evaluador
- Fecha de Evaluación
- Período de Evaluación

Art. 22. Sección B: Evaluación de Actividades del Puesto.-

En ésta sección se evalúa el cumplimiento de las actividades planificadas para el período de evaluación.

Art. 23 Sección C: Desempeño por competencias.-

Esta evaluación la realizará el superior inmediato. Los factores a evaluar son los siguientes, de acuerdo al puesto, se escogerán los más relevantes de acuerdo a las actividades detalladas en la sección anterior, entre las que se mencionan:



| | | |
|--|--|-----------------------------------|
|  <p>Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios</p> | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | Código: - 001 - Versión: 03 |
| | GERENCIA GENERAL | Página 10 de 32 |

COMPETENCIAS CONDUCTUALES O GENERALES

| No. | Destroza Habilidad | Definición | Nivel | Comportamientos observables |
|-----|------------------------------|--|-------|---|
| 1 | Orientación de servicio | Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos. | Alto | Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas. |
| | | | Medio | Identifica las necesidades del cliente interno o externo, en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. |
| | | | Bajo | Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas. |
| 2 | Orientación a los resultados | Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia. | Alto | Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia. |
| | | | Medio | Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos. |
| | | | Bajo | Realiza bien o correctamente su trabajo. |
| 3 | Flexibilidad | Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. | Alto | Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización. |
| | | | Medio | Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación. |
| | | | Bajo | Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades. |
| 4 | Construcción de relaciones | Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización. | Alto | Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución. |



Empresa Pública
Metropolitana de
Servicios
Aeroportuarios

**CODIFICACIÓN Y
NUMERACIÓN
DOCUMENTACIÓN INTERNA**

Versión: 03

Código:
- 001 -

GERENCIA GENERAL

Página 11 de 32

| | | | | | |
|---|--|--|--|-------|---|
| | | | | Medio | Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro. |
| | | | | Bajo | Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores. |
| | | | | Alto | Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan. |
| | | | | Medio | Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución. |
| | | | | Bajo | Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos. |
| | | | | Alto | Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías. |
| | | | | Medio | Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. |
| | | | | Bajo | Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos. |
| | | | | Alto | Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución. |
| | | | | Medio | Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro. |
| | | | | Bajo | Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, usuarios y proveedores. |
| | | | | | |
| 5 | Conocimiento del entorno organizacional | Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución. | | | |
| 6 | Aprendizaje continuo | Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia. | | | |
| 7 | Relaciones Interpersonales | Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización | | | |

e



Empresa Pública
Metropolitana de
Servicios
Aeroportuarios

**CODIFICACIÓN Y
NUMERACIÓN
DOCUMENTACIÓN INTERNA**

Código:
- 001 -

Versión: 03

GERENCIA GENERAL
Página 12 de 32

| | | | |
|--|--|--------------------------------|--|
| <p>8 Actitud al Cambio</p> | <p>Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos</p> | <p>Alto Medio Bajo</p> | <p>Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación. Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.</p> |
| <p>9 Trabajo en equipo</p> | <p>Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.</p> | <p>Alto Medio Bajo</p> | <p>Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás. Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información. Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.</p> |
| <p>10 Iniciativa</p> | <p>Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.</p> | <p>Alto Medio Bajo</p> | <p>Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo. Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.</p> |
| <p>11 Liderazgo</p> | <p>Actitud para lograr objetivos institucionales fundamentado en principios éticos y morales que son enseñados a sus subordinados a través del ejemplo, entrega desinteresada al servicio de los seres humanos y desarrollando los talentos de su equipo de gestión.</p> | <p>Alto Medio</p> | <p>Alto Desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes. Mediano desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.</p> |

| | | | |
|--|--|--|--------------------|
|  <p>Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios</p> | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | | Código: - 001 - |
| | | | Versión: 03 |
| | GERENCIA GENERAL | | Página 13 de 32 |

| | | | |
|--|--|------|---|
| | | Bajo | Poco Desarrollo de los talentos y motivación a su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes. |
|--|--|------|---|

COMPETENCIAS TÉCNICAS

| No. | Destreza Habilidad | Definición | Nivel | Comportamientos observables |
|-----|---|--|-------------------------------|--|
| 1 | Desarrollo estratégico de los recursos humanos | Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía | Alto Medio Bajo | Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico. Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo. Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas. |
| 2 | Orientación / asesoramiento | Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones. | Alto Medio Bajo | Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas. Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros. Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja. |
| 3 | Pensamiento estratégico | Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que | Alto | Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros. |

Ⓟ

| | | |
|--|--|---------------------------------------|
|  <p>Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios</p> | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | Código: - 001 - Versión: 03 |
| | GERENCIA GENERAL | Página 14 de 32 |

| | | | | |
|----------|--------------------------------|--|---|---|
| | | mejorar planes, programas y proyectos. | | <p>Medio</p> <p>Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.</p> |
| | | | <p>Bajo</p> <p>Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.</p> | |
| | | | <p>Alto</p> <p>Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.</p> <p>Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.</p> | |
| 4 | Planificación y gestión | <p>Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p> | <p>Medio</p> <p>Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.</p> | |
| | | | <p>Bajo</p> <p>Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.</p> | |
| | | | <p>Alto</p> <p>Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.</p> | |
| 5 | Generación de ideas | <p>Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.</p> | <p>Medio</p> <p>Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.</p> | |
| | | | <p>Bajo</p> <p>Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.</p> | |
| | | | <p>Alto</p> <p>Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.</p> | |
| 6 | Monitoreo y control | <p>Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.</p> | <p>Medio</p> <p>Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.</p> | |
| | | | <p>Bajo</p> <p>Analiza y corrige documentos.</p> | |



Empresa Pública
Metropolitana de
Servicios
Aeroportuarios

**CODIFICACIÓN Y
NUMERACIÓN
DOCUMENTACIÓN INTERNA**

Código:
- 001 -

Versión: 03

Página 15 de 32

GERENCIA GENERAL

| | | | | |
|----|--|--|-------|---|
| 7 | Pensamiento conceptual | Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual. | Alto | Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil. |
| | | | Medio | Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros. |
| | | | Bajo | Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto. |
| 8 | Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) | Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos. | Alto | Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización. |
| | | | Medio | Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos. |
| | | | Bajo | Presenta datos estadísticos y/o financieros. |
| 9 | Organización de la información | Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información. | Alto | Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso. |
| | | | Medio | Clasifica y captura información técnica para consolidarlos. |
| | | | Bajo | Clasifica documentos para su registro. |
| 10 | Recopilación de información | Conocer cómo localizar e identificar información esencial. | Alto | Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada. |
| | | | Medio | Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.) |
| | | | Bajo | Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias. |
| 11 | Manejo de recursos | Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, | Alto | Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución. |

2



Empresa Pública
Metropolitana de
Servicios
Aeroportuarios

**CODIFICACIÓN Y
NUMERACIÓN
DOCUMENTACIÓN INTERNA**

Código:
- 001 -

Versión: 03

GERENCIA GENERAL
Página 16 de 32

| | | | |
|-----------|--|-------|--|
| | <i>locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.</i> | Medio | <i>Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.</i> |
| | | Bajo | <i>Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.</i> |
| | | Alto | <i>Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas otros, aplicando la lógica.</i> |
| 12 | Pensamiento crítico <i>Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.</i> | Medio | <i>Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.</i> |
| | | Bajo | <i>Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.</i> |
| | | Alto | <i>Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.</i> |
| 13 | Pensamiento analítico <i>Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.</i> | Medio | <i>Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.</i> |
| | | Bajo | <i>Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.</i> |
| | | Alto | <i>Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.</i> |
| 14 | Identificación de problemas <i>Identificar la naturaleza de un problema.</i> | Medio | <i>Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.</i> |
| | | Bajo | <i>Compara información sencilla para identificar problemas.</i> |
| 15 | Percepción de sistemas y entorno <i>Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o</i> | Alto | <i>Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.</i> |



Empresa Pública
Metropolitana de
Servicios
Aeroportuarios

Código:
- 001 -

Versión: 03

**CODIFICACIÓN Y
NUMERACIÓN
DOCUMENTACIÓN INTERNA**

GERENCIA GENERAL
Página 17 de 32

| | | | | |
|----|--------------------------|---|-------|--|
| | cuándo ocurrirán. | | Medio | Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros. |
| | | | Bajo | Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día. |
| | | | Alto | Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo. |
| 16 | Organización de sistemas | Diseñar o rediseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo. | Medio | Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales. |
| | | | Bajo | Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para eliminar agilitar las actividades laborales. |
| 17 | Mantenimiento de equipos | Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido. | Alto | Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales. |
| | | | Medio | Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros. |
| | | | Bajo | Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos. |
| | | | Alto | Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución |
| 18 | Instrucción | Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad. | Medio | Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso. |
| | | | Bajo | Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación. |
| 19 | Operación y control | Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros. | Alto | Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas. |
| | | | Medio | Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos. |

(e)

| | | | |
|--|--|--|--------------------|
|  <p>Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios</p> | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | | Código: - 001 - |
| | GERENCIA GENERAL | | Versión: 03 |
| | | | Página 18 de 32 |

| | | | | |
|---|---|--|-------|---|
| | | | Bajo | <i>Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.</i> |
| 20 Selección de equipos | <i>Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.</i> | | Alto | <i>Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.</i> |
| | | | Medio | <i>Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.</i> |
| | | | Bajo | <i>Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.</i> |
| 21 Inspección de productos o servicios | <i>Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.</i> | | Alto | <i>Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.</i> |
| | | | Medio | <i>Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.</i> |
| | | | Bajo | <i>Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.</i> |
| 22 Manejo de recursos financieros | <i>Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.</i> | | Alto | <i>Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.</i> |
| | | | Medio | <i>Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.</i> |
| | | | Bajo | <i>Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.</i> |
| 23 Diseño de tecnología | <i>Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo.</i> | | Alto | <i>Crea nueva tecnología.</i> |
| | | | Medio | <i>Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.</i> |
| | | | Bajo | <i>Rediseña el portal web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.</i> |

| | | |
|--|--|------------------------------------|
|  <p>Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios</p> | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | Código: - 001 - |
| | GERENCIA GENERAL | Versión: 03 Página 19 de 32 |

| | | | | |
|----|--------------------------------|---|-------|---|
| 24 | Análisis de operaciones | Analizar demandas y requerimientos de producto o servicio para crear un diseño. | Alto | Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional. |
| | | | Medio | Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario. |
| 25 | Destreza matemática | Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas. | Bajo | Seleccionar un equipo para la oficina |
| | | | Alto | Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas. |
| 26 | Comprensión oral | Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas. | Medio | Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias) |
| | | | Bajo | Contar dinero para entregar cambios. |
| 27 | Expresión oral | Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible. | Alto | Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos. |
| | | | Medio | Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes. |
| 28 | Expresión escrita | Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan. | Bajo | Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento. |
| | | | Alto | Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones. |
| | | | Medio | Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores. |
| | | | Bajo | Comunica en forma clara y oportuna información sencilla. |
| | | | Alto | Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos) |

2


| | | | |
|--|--|--|--------------------|
|  <p>Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios</p> | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | | Código: - 001 - |
| | GERENCIA GENERAL | | Versión: 03 |
| | | | Página 20 de 32 |

| | | | | |
|-----------|------------------------------------|---|-------|---|
| | | | Medio | Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares) |
| | | | Bajo | Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando) |
| | | | Alto | Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución. |
| 29 | Juicio y toma de decisiones | Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial. | Medio | Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa. |
| | | | Bajo | Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad. |
| | | | Alto | Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo. |
| 30 | Detección de averías | Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto. | Medio | Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja. |
| | | | Bajo | Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla. |
| | | | Alto | Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa. |
| 31 | Reparación | Inspeccionar las fuentes que ocasionan daños en maquinaria, equipos y otros para repararlos. | Medio | Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros, observando las especificaciones técnicas. |
| | | | Bajo | Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros. |
| | | | Alto | Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad. |
| 32 | Instalación | Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas. | Medio | Instala cableados y equipos sencillos. |
| | | | Bajo | Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros. |

| | | |
|--|--|--------------------|
|  <p>Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios</p> | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | Código: - 001 - |
| | GERENCIA GENERAL | Versión: 03 |
| | | Página 21 de 32 |

| | | | | |
|----|----------------------------|--|-------|---|
| 33 | Comprobación | Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos técnicos - administrativos están funcionando correctamente. | Alto | Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos |
| | | | Medio | Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos. |
| | | | Bajo | Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente. |
| 34 | Comprensión escrita | La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita. | Alto | Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión |
| | | | Medio | Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes. |
| | | | Bajo | Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión. |

21

| | | |
|--|--|--------------------|
|  Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | Código: - 001 - |
| | | Versión: 03 |
| | GERENCIA GENERAL | Página 22 de 32 |

Art. 24 Sección D: Conocimientos.-

En ésta sección se mide los conocimientos que se requieran para el cumplimiento de las funciones asignadas al puesto en el período que se evalúa.

Art. 25 Sección E: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades.-

En esta sección se identificarán las fortalezas que más se destacan del colaborador, tanto en sus conocimientos, habilidades o actitudes. Al igual se deberá señalar cuáles son las debilidades más notorias, las mismas que son las que más impiden en un desarrollo eficiente de su desempeño. De igual manera se deberá indicar cuáles son las oportunidades que si se refuerzan, permitirán alcanzar un nivel más alto en su desempeño.

Art. 26 Sección F: Calificación


La última parte del formulario que indica sobre el "Conocimiento por parte del Colaborador", deberá ser llenada completamente por el evaluado, quien expresará si está o no de acuerdo con su evaluación; y, en este último caso, debe indicar cuáles son las razones de su desacuerdo. Deberá contener además la fecha y firma del Evaluado y del Jefe inmediato.

La calificación total se obtiene del referido formulario que evalúa: Actividades esenciales del puesto equivalente al 60%, Desempeño por competencias técnicas equivalente al 8%, universales equivalente al 8%, trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo equivalentes al 16% y conocimientos equivalentes al 8%, dando un total del 100%.

CAPITULO V ESCALAS DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN

Art. 28. Escala para valorar las Actividades.- Las siguientes frases describen el grado de cumplimiento de un objetivo, meta, proyecto o compromiso, tomando en consideración el tiempo, la cantidad y calidad en su ejecución, si es necesario, se puede utilizar esta escala cuando no se tengan medidas en valores numéricos:

ESCALA DE VALORACIÓN

| | | |
|--|--|--------------------|
|  Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | Código: - 001 - |
| | | Versión: 03 |
| | GERENCIA GENERAL | Página 23 de 32 |

| PUNTAJE | DESCRIPCIÓN |
|---------|---|
| 5 | El desempeño de sus actividades es, sobresaliente |
| 4 | El desempeño de sus actividades es, muy bueno |
| 3 | El desempeño de sus actividades es, bueno |
| 2 | El desempeño de sus actividades es, regular |
| 1 | El desempeño de sus actividades es, insuficiente |

Art. 29. Escala para valorar los Factores de Desempeño.- Las siguientes frases, describen el grado de dominio que un empleado tiene para cualquiera de los factores de desempeño. La frase que mejor describa la conducta del empleado será la que se use para establecer la calificación, en una escala del 1 al 5.

ESCALA DE VALORACIÓN

| PUNTAJE | DESCRIPCIÓN |
|---------|---|
| 1 | Requiere de mucha atención para dominar el Factor de Desempeño, su comportamiento está por debajo de la descripción. |
| 2 | El comportamiento del empleado cumple con algunas de las frases de la descripción del Factor de Desempeño. |
| 3 | El comportamiento del empleado cumple con todas las frases de la descripción del área de competencia. |
| 4 | El comportamiento del empleado demuestra un dominio del Factor de Desempeño, es una fuerza que aprovecha para cumplir con su trabajo. |
| 5 | El comportamiento del empleado en este Factor de Desempeño es excepcional y significativamente por encima de la descripción. |

Art. 30. Calificación Global del Desempeño.- Representa los diferentes niveles de gestión y desempeño organizacional. Estas escalas son cuantitativas y cualitativas, contiene los siguientes parámetros:


Excelente: Supera las expectativas en el cumplimiento de los objetivos esperados, establecidos en el componente determinación de objetivos.

Muy Bueno: Es la que alcanza los objetivos esperados.

Satisfactorio: Es la que permite mantener un nivel mínimo aceptable de gestión organizacional.

Regular: Es la que obtiene resultados menores a los aceptables e inducen al deterioro de la organización pública y a la insatisfacción ciudadana.

Insuficiente: Refleja que la gestión no permite atender las demandas ciudadanas ni alcanzar los objetivos organizacionales.

| | | |
|--|--|--------------------|
|  Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | Código: - 001 - |
| | | Versión: 03 |
| | GERENCIA GENERAL | Página 24 de 32 |


| Escala de Calificación | Código | Rangos de Puntuación |
|------------------------|--------|----------------------|
| Excelente | Ex | [4.21-5.00] |
| Muy Bueno | Mb | [3.42-4.21[|
| Satisfactorio | Sa | [2.61-3.42[|
| Regular | Re | [1.81-2.61[|
| Insuficiente | In |]1.00-1.81[|

CAPITULO VI EFECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 31. Efectos de la Evaluación del Desempeño.- La servidora o servidor de la Empresa que obtuviere, por efectos de la evaluación de desempeño, la calificación de Insuficiente, será separado de su puesto, siguiendo el procedimiento de separación del cargo establecido en el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la Empresa, conforme la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

La servidora y servidor de la Empresa que obtuviere la calificación de Regular, será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación de regular, será separado de su puesto, siguiendo el procedimiento de separación del cargo establecido en el RIATH, conforme la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

La servidora o servidor calificado como Excelente o Muy bueno, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño.

| | | |
|--|--|------------------------------------|
|  Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | Código: - 001 - |
| | GERENCIA GENERAL | Versión: 03 Página 25 de 32 |

ANEXO 1

FORMULARIO, INSTRUCCIONES Y DEFINICIONES SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 31. Formato de Formulario de Evaluación.- Es parte integrante de la evaluación del desempeño el formulario que a continuación se detalla:

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

A. Datos Personales

| | | | |
|---|--------|--------|--|
| Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado): | | | |
| Denominación del Puesto que Desempeña: | | | |
| Gerencia / Dpto: | | | |
| Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador): | | | |
| Fecha de -Evaluación: | | | |
| Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa): | Desde: | Hasta: | |

B. Evaluación de Actividades del Puesto

En este literal se mide el cumplimiento de las actividades del puesto en el periodo que se evalúa.


ESCALA DE VALORACIÓN

| PUNTAJE | NIVEL DE CUMPLIMIENTO |
|---------|--|
| 1 | El Desempeño de sus actividades, es insuficiente |
| 2 | El Desempeño de sus actividades, es regular |
| 3 | El Desempeño de sus actividades, es bueno |
| 4 | El Desempeño de sus actividades, es muy bueno |
| 5 | El Desempeño de sus actividades es sobresaliente |

Evaluación: 60%

| Descripción de actividades | Nivel de Cumplimiento | Puntaje 1 a 5 |
|-------------------------------------|-----------------------|-------------------|
| | | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| | | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| | | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| | | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| | | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| | | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| Total Actividades Esenciales | | |

Enumere la principales

| | | |
|--|--|--------------------|
|  Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | Código: - 001 - |
| | | Versión: 03 |
| | GERENCIA GENERAL | Página 26 de 32 |

C. Desempeño por competencias

En este literal se mide el desempeño por competencias en el período que se evalúa.

ESCALA DE VALORACIÓN

| PUNTAJE | Nivel de Desarrollo |
|---------|---|
| 1 | El Desempeño por competencias, es insuficiente |
| 2 | El Desempeño por competencias, es regular |
| 3 | El Desempeño por competencias, es bueno |
| 4 | El Desempeño por competencias, es muy bueno |
| 5 | El Desempeño por competencias, es sobresaliente |

Competencias técnicas: 8%

| Área de Competencia | Relevancia | Comportamiento Observable | Nivel de Desarrollo | Puntaje 1 a 5 |
|------------------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|
| | Baja – Media - Alta | | | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| | Baja – Media - Alta | | | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| | Baja – Media - Alta | | | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| | Baja – Media - Alta | | | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| | Baja – Media - Alta | | | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| Total Competencias Técnicas | | | | |

Detalle las del caso

Competencias universales: 8%

| Área de Competencia | Relevancia | Comportamiento Observable | Nivel de Desarrollo | Puntaje 1 a 5 |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|
| | Baja – Media - Alta | | | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| | Baja – Media - Alta | | | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| | Baja – Media - Alta | | | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| | Baja – Media - Alta | | | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| Total Competencias Universales | | | | |


Detalle las del caso

Trabajo en equipo, Iniciativa, Liderazgo: 16%

| Área de Competencia | Relevancia | Comportamiento Observable | Nivel de Desarrollo | Puntaje 1 a 5 |
|--|---------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|
| TRABAJO EN EQUIPO | Baja – Media - Alta | | | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| INICIATIVA | Baja – Media - Alta | | | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| LIDERAZGO | Baja – Media - Alta | | | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo | | | | |

D. Conocimientos

En este literal se mide conocimientos que se requieren para el cumplimiento de las funciones asignadas al puesto en el período que se evalúa.

| | | |
|--|--|--------------------|
|  Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | Código: - 001 - |
| | GERENCIA GENERAL | Versión: 03 |
| | | Página 27 de 32 |

ESCALA DE VALORACIÓN

| PUNTAJE | Nivel de Conocimiento |
|---------|---------------------------------------|
| 1 | Demuestra conocimiento, insuficiente |
| 2 | Demuestra conocimiento, Regular |
| 3 | Demuestra conocimiento, Bueno |
| 4 | Demuestra conocimiento, Muy bueno |
| 5 | Demuestra conocimiento, Sobresaliente |

Evaluación: 8%

| Área de Conocimiento | Nivel de Conocimiento | Puntaje 1 a 5 |
|----------------------------|-----------------------|-------------------|
| | | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| | | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| | | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| | | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| | | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| Total Conocimientos | | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |

Detalle los principales conocimientos de acuerdo a las actividades enumeradas anteriormente

E. Fortalezas, Debilidades, Oportunidades

¿Cuáles son las fortalezas que más destacan en el Colaborador? (Conocimiento, habilidades o actitudes de su colaborador).


¿Cuáles son sus debilidades más notorias? (Carencia de conocimientos, habilidades o actitudes que bloquean el desempeño).

¿Cuáles son las oportunidades que si se refuerzan, permitirían alcanzar un nivel más alto de desempeño? (Conocimientos, habilidades o actitudes)

Sugerencias u Observaciones:

F. Calificación

| Escala de Calificación | Código | Rangos de Puntuación |
|------------------------|--------|----------------------|
| Excelente | Ex | [4.21-5.00] |
| Muy Bueno | Mb | [3.42-4.21[|
| Satisfactorio | Sa | [2.61-3.42[|
| Regular | Re | [1.81-2.61[|
| Insuficiente | In |]1.00-1.81[|

| | | |
|--|--|--------------------|
|  Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | Código: - 001 - |
| | | Versión: 03 |
| | GERENCIA GENERAL | Página 28 de 32 |


| |
|---|
| Calificación Global: _____ Ex: ____ Mb: ____ Sa: ____ Re: ____ In: ____ |
|---|

G. Conocimiento por parte del colaborador

¿Está de acuerdo con esta evaluación?

Si ____ (Firme el documento) No ____ (¿En qué aspectos de la evaluación no concuerda?)

| | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| Fecha: Firma del Evaluado | Fecha: Firma del Evaluador | Talento Humano |
|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|

| | | |
|--|--|--------------------|
|  Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | Código: - 001 - |
| | | Versión: 03 |
| | GERENCIA GENERAL | Página 29 de 32 |


ANEXO 2

INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Al momento de la evaluación de desempeño debe tomarse en cuenta las siguientes instrucciones:

- a) Al evaluar de su honesta y clara opinión sobre la forma y manera en la cual el empleado ha desempeñado sus principales tareas y responsabilidades. Se refiere al cargo que la persona desempeña actualmente.
- b) Para la evaluación de los resultados del año anterior. Revise y evalúe los logros en comparación con las metas formuladas, la descripción del cargo, demandas de competencia y posibles demandas de liderazgo. Durante esta etapa de la discusión usted llegará al punto donde ambos deben darse retroalimentación constructiva en el sentido de alabanza o crítica.
- c) Discuta las fortalezas del empleado en relación a su posición. Cuáles son los temas que requieren de mejoramiento, tales como liderazgo, comunicación, planificación, etc.
- d) Es importante establecer los estándares para medir el éxito de la forma más clara posible. Este es un tema en el cual usted tiene una conexión que le sirve como base para otorgar incentivos determinados en la Ley para aquellos que están incluidos en el programa de incentivos.
- e) El entrenamiento puede servir para mejorar el desempeño y profundizar conocimientos en la posición actual. El entrenamiento también puede ser con miras hacia el futuro. La persona interesada debe tomar la iniciativa si él/ella desea recibir entrenamiento.
- f) El evaluado podría indicar cómo él/ella evoca su futura carrera.
- g) Para poder determinar si el colaborador está preparado para trabajar en otro lugar, usted tendrá que indagar más profundamente sobre este tema.
- h) Permítale al evaluado tener la oportunidad de dar su opinión sobre su relación con las Jefaturas. Deje un espacio de tiempo para la crítica.
- i) Permita al Colaborador la oportunidad para hablar sobre otros temas, apropiados para la discusión dentro del marco de la Actividad de Planeación.

②


| | | |
|--|--|--------------------|
|  Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | Código: - 001 - |
| | | Versión: 03 |
| | GERENCIA GENERAL | Página 30 de 32 |

ANEXO 3

INSTRUCCIONES PARA EL EVALUADOR.

Para la ejecución de la evaluación, el evaluador deberá tomar en consideración las siguientes recomendaciones básicas, que le facilitarán en esta importante labor:

1. Recibir previamente una adecuada preparación sobre la aplicación del sistema de evaluación por parte de la Dirección de Talento Humano.
2. Evitar siempre que la opinión general que tiene sobre la persona influya en sus juicios concretos.
3. Ser justo, objetivo e imparcial en sus apreciaciones, deshaciéndose de prejuicios o simpatías acerca del evaluado. Es decir que en la Entrevista es necesario que dé su honesta y clara opinión sobre la forma y manera en la cual el empleado ha desempeñado sus principales tareas y responsabilidades.
4. Ajustar su juicio a los hechos reales que hayan sucedido o que usted haya observado en el desempeño del colaborador.
5. Informarse sobre técnicas de entrevistas, que le ayudarán en gran forma en la comunicación con el evaluado.
6. Cuando usted hace una crítica:
 - Describa correctamente los sucesos o situaciones donde surgieron problemas y cuáles fueron las consecuencias.
 - Critique la acción, no a la persona.
 - Su crítica debe ser constructiva - realice la crítica sólo sobre aquellas cosas de las cuales el receptor puede hacer algo.
 - Tome responsabilidad personal sobre su crítica. No se refiera a lo que otros han dicho.
8. Si usted recibe una crítica, recuerde que es su comportamiento el cual está siendo criticado, no su persona.
 No tome una posición defensiva o de excusas. En lugar de ello, escuche activamente y pida aclaraciones si no comprende algo. No tome la crítica como algo personal.

| | | |
|--|--|--------------------|
|  Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | Código: - 001 - |
| | | Versión: 03 |
| | GERENCIA GENERAL | Página 31 de 32 |

ANEXO 4

DEFINICIONES.

En la evaluación del desempeño se debe tomar en cuenta las siguientes definiciones:

Actividad.- Es el conjunto de acciones específicas que ejecuta una unidad, equipo, o servidor; necesarias para asegurar el alcance de los objetivos y metas previstas en los planes operativos de gestión de los procesos.

Calificación global.- Es aquella determinada por los resultados obtenidos en la gestión de los equipos, procesos y organización, confrontando los objetivos propuestos con los alcanzados, conforme los planes operativos y planificación estratégica.

Cliente interno.- Proceso receptor de productos o servicios generados por otros procesos relacionados, dentro de la organización, y que son utilizados como insumos de trabajo para la generación de productos terminales.

Cliente externo.- Es la persona natural o jurídica, quien legitima la gestión de la organización, el ente estratégico de la organización que requiere de productos o servicios. La permanencia de la organización dependerá de la satisfacción de sus clientes - ciudadanos.


Comportamientos.- Son todos aquellos observables producto de las características subyacentes en las personas (conocimientos, actitudes, aptitudes, destreza, capacidades) que están relacionadas con un alto rendimiento en la organización.

Equipo.- Es un grupo de colaboradores responsables de un proceso total, que genera un producto o servicio a un cliente interno o externo.

Indicadores de logro.- Son aquellos parámetros que permiten medir el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Indicadores de desempeño.- Son aquellos parámetros que permiten identificar el nivel de aportación de los equipos y las personas en función de sus competencias a la gestión organizacional.

Incidentes críticos.- Es el recurso, elemento o condición, que impidieron, o no facilitaron alcanzar los propósitos u objetivos planificados.

| | | |
|--|--|--------------------|
|  Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios | CODIFICACIÓN Y NUMERACIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA | Código: - 001 - |
| | | Versión: 03 |
| | GERENCIA GENERAL | Página 32 de 32 |

Jerarquización de objetivos y metas.- Consiste en la asignación cuantitativa a cada objetivo y meta; ponderación que revelará el grado de importancia de dichos elementos en el cumplimiento de las estrategias organizacionales.

Meta.- Es la determinación precisa de un resultado cuantificable o verificable, a ser alcanzado con relación a la naturaleza de un objetivo en un determinado periodo de tiempo en función de los recursos disponibles.

Misión.- Es una declaración objetiva, la formulación de los propósitos asignados a una organización, que define su ámbito de acción y orienta su estrategia de diferenciación. Es la razón de ser de una organización pública.

Objetivo.- Enunciado general o específico de lo que la organización, unidad, proceso, equipo, puesto, o persona, espera alcanzar en un periodo determinado, para cumplir la misión y visión organizacional.

Ocupación.- Conjunto de roles que un servidor debe desarrollar para agregar valor a la gestión de la organización

Planificación estratégica.- Es el proceso por el cual el nivel estratégico de la organización, orienta su gestión con visión de futuro, estableciendo políticas, procedimientos y acciones para alcanzar sus objetivos.

Política.- Es el conjunto de directrices que orientan la acción para la consecución de un objetivo.

Proceso.- Conjunto de actividades relacionadas entre sí que transforman insumos agregando valor, a fin de entregar un bien o servicio a un cliente externo interno, optimizando los recursos de la organización.

Relevancia.- Ponderación que refleja la importancia y jerarquía de los objetivos en función de la misión organizacional.

Retroalimentación.- Proceso que permite identificar factores claves de éxito y áreas de mejoría, en función de los resultados determinados en la Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño, a fin de establecer planes de mejoramiento.