



GACETA OFICIAL

DIGITAL

Año CXVI

Panamá, R. de Panamá martes 26 de diciembre de 2017

N° 28432-A

CONTENIDO

MINISTERIO DE GOBIERNO

Decreto Ejecutivo N° 337
(De viernes 22 de diciembre de 2017)

QUE APRUEBA EL MANUAL SOBRE EL PROCEDIMIENTO, DISEÑO Y USO DE LOS SÍMBOLOS DE LA NACIÓN Y SU ANEXO.

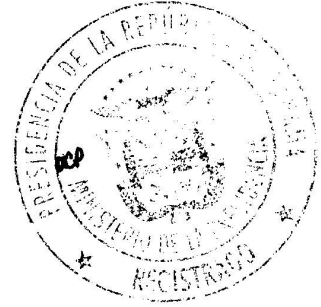
INSTITUTO DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS NACIONALES

Resolución de Junta Directiva N° 133-2016
(De miércoles 09 de noviembre de 2016)

POR MEDIO DEL CUAL SE ADOPTA EL MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL INSTITUTO DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS NACIONALES Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES.

REPÚBLICA DE PANAMÁ
MINISTERIO DE GOBIERNO

DECRETO EJECUTIVO N.º 337
De 22 de Diciembre de 2017



Que aprueba el Manual sobre el Procedimiento, Diseño y Uso de los Símbolos de la Nación y su Anexo.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA
en uso de sus facultades constitucionales legales.

CONSIDERANDO:

Que mediante Ley 2 de 23 de enero de 2012, se reformó la Ley 34 de 15 de diciembre de 1949, que adoptó como Símbolos de la Nación, la Bandera, el Himno y el Escudo y reglamentó su uso en un Texto Único;

Que la Ley 19 de 3 de mayo de 2010, modificada por la Ley 70 de 24 de noviembre de 2015, que dicta el régimen de organización del Ministerio de Gobierno establece que en el cumplimiento de sus fines y funciones, estará facultado para organizar los actos de carácter patriótico, efemérides, feriados, custodia de emblemas y símbolos nacionales e intervenir en lo relativo a la construcción y emplazamiento de monumentos;

Que el artículo 1 del Texto Único de la Ley 34 de 15 de diciembre de 1949, adoptó como Símbolos de la Nación la Bandera, el Himno y el Escudo y reglamentó su uso y comprende las reformas de la Ley 2 de 23 de enero de 2012, estableciendo con carácter permanente la Comisión Nacional de los Símbolos de la Nación (en adelante CONASINA), adscrita al Ministerio de Gobierno;

Que el numeral 2 del artículo 44 del citado Texto Único, señala que CONASINA tendrá entre sus atribuciones la de elaborar y proponer a la consideración del Órgano Ejecutivo, el Manual sobre el Procedimiento, Diseño y Uso de los Símbolos de la Nación, que deberá ser aprobado a través de Decreto Ejecutivo;

Que CONASINA, en pleno y en cumplimiento de la Ley elaboró el proyecto de Manual sobre el Procedimiento, Diseño y Uso de los Símbolos de la Nación;

Que en virtud de lo anterior, se hace necesario aprobar mediante Decreto Ejecutivo el Manual sobre el Procedimiento, Diseño y Uso de los Símbolos de la Nación y su Anexo,

DECRETA:

Artículo 1. Se aprueba el Manual sobre el Procedimiento, Diseño y Uso de los Símbolos de la Nación y su Anexo, cuyo texto es del tenor siguiente:

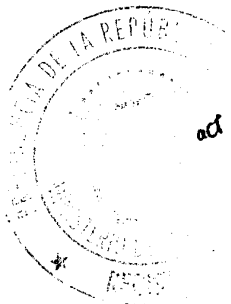
MANUAL SOBRE EL PROCEDIMIENTO, DISEÑO Y USO DE LOS SÍMBOLOS DE LA NACIÓN

I. USO DE LA BANDERA NACIONAL

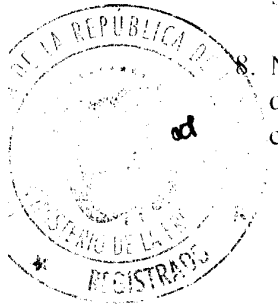
1. Para izar la Bandera Nacional debe procederse de la siguiente forma:
 - a. La Bandera Nacional se iza en silencio o con acompañamiento musical interpretando la marcha Honores al Pabellón. Si es una izada o arriada protocolar, previo a la acción, se hará un llamado de tambor y clarín. Las provincias y distritos que tengan legalmente establecido un himno, lo entonarán luego de la izada y antes del fin del acto. Si el acto lo amerita, el Himno Nacional, en adelante Himno, se entonará finalizado el acto con o sin acompañamiento musical en posición de firme

para toda persona presente y se harán señales viales para detener a los transeúntes y vehículos durante el tiempo de izar y al arriar.

- b. Para ser izada, la Bandera Nacional, debe llevarse hasta el asta doblada de forma universal (en triángulo), manteniendo a la vista el cuartel blanco con la estrella azul, llevando la punta de noventa grados (90°) hacia adelante, sobre la mano derecha y cubriéndola con la mano izquierda. Quien porte la Bandera Nacional no está obligado a saludar, mientras la bandera esté en su poder, al igual que los escoltas que izan la Bandera Nacional, mientras realizan esa labor.
- c. Los escoltas efectuarán los amarres o anclajes de la driza en las agujetas de la pretina en el extremo de la Bandera Nacional y la desplegarán con el cantón blanco con estrella azul hacia arriba, manteniéndose en espera de la orden para proceder a izarla. Toda persona que forme parte de la escolta para la ceremonia de izada de la Bandera Nacional, debe portar guantes blancos.
- d. Seguidamente, los escoltas se encargarán de manipular la driza, para proceder a izar la Bandera Nacional; procurando que la Bandera Nacional se encuentre en el extremo exterior de la misma, manteniéndose ese extremo tirante, mientras el otro realiza los movimientos para izarla; y quien porte la Bandera Nacional le saluda. El saludo para estamentos de seguridad se realizará llevando la mano derecha a la altura de la frente del lado de la sien derecha. Los particulares presentes permanecerán firmes, salvo que se haya anunciado el saludo con la mano derecha colocada sobre el corazón.
- e. La Bandera Nacional se iza vigorosamente y se arria ceremoniosamente. Para izar la Bandera Nacional a media asta, se iza vigorosamente hasta el tope del asta y se arria ceremoniosamente hasta llevarla a su posición de media asta.
- f. Al arriar la Bandera Nacional que se encuentra a media asta, se invierte el procedimiento del punto anterior. Se lleva la Bandera Nacional vigorosamente al tope del asta y luego se arria ceremoniosamente.
- g. Luego de izada la Bandera Nacional, se levanta la mano derecha en un ángulo de noventa grados (90°), con la palma hacia el frente, pronunciando el Juramento a la Bandera Nacional (consultar Anexo).
- h. Luego de efectuado el Juramento, si el caso lo amerita, se procede a cantar el Himno a viva voz y en posición de firme.
- i. En los actos cívicos que realicen las entidades públicas, así como en el acto de los lunes en los centros escolares oficiales y particulares, debe entonarse el Himno con su música y letra completo al finalizar el acto.
- j. En señal de respeto mientras se entona el Himno, se adopta la posición de firmes y se lleva la mano derecha a la altura del corazón.
- k. Los integrantes de los movimientos escultistas así como los estamentos de seguridad del Estado, si está contemplado en sus estatutos, podrán saludar la izada de la Bandera Nacional y el canto del Himno, no así el resto de los ciudadanos.
- l. El Órgano Ejecutivo podrá decretar que se enarbole la Bandera Nacional a media asta, en ocasión del fallecimiento de expresidentes de la República, de presidentes de naciones amigas, por tragedias ocurridas en nuestro país, en solidaridad con países hermanos o por el fallecimiento de personalidades relevantes a nivel mundial, así como en fechas de especial recordación que hayan sido establecidas por Ley.



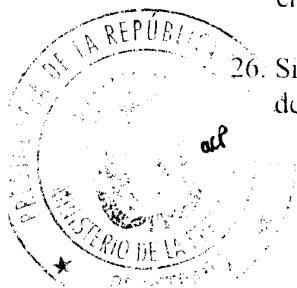
- m. Si la Bandera Nacional se encuentra enarbolada a media asta y está acompañada de banderas de otras naciones en un lugar abierto, dichas banderas podrán mantenerse izadas en su totalidad.
 - n. Las provincias, distritos o partidos políticos que hayan adoptado legalmente una bandera representativa, podrán colocarla en un asta, cuya altura sea de un (1) metro menos, ubicada a la derecha de la Bandera Nacional desde la perspectiva del observador. La Bandera Nacional debe ser siempre la primera en izarse o arriarse. Las instituciones del Estado no poseen banderas, sino estandartes que tienen un protocolo distinto para uso en desfiles y en interiores.
 - o. La Bandera Nacional izada en las instituciones y sitios públicos, debe recibir en todo momento los honores que la Ley y el Manual establecen, incluyendo los decretados de duelo nacional o de reflexión.
 - p. Cada institución del Estado, incluyendo los colegios oficiales y particulares, designará a los funcionarios o personas que atenderán la responsabilidad sobre la Bandera Nacional y conformarán un Comité permanente para la atención de esta materia.
2. La Bandera Nacional y el Himno son Símbolos de la Nación distintos, por tanto, el protocolo a seguir es específico para cada uno.
 3. La ubicación de la Bandera Nacional en interiores y exteriores así como en desfiles, es el sitio de honor, el cual corresponde en el centro de consistir en un número impar de banderas y en el centro a la derecha (izquierda del observador) si es un número par de banderas. Si va acompañada por una bandera de otro país, la Bandera Nacional se coloca a la izquierda. Si son tres o números impares, se coloca en el centro. Si son varias banderas en número par, al centro del lado izquierdo del observador.
 4. Si se ubica en una tarima, dentro de un acto con o sin mesa principal, sobre o bajo de la tarima irá a la izquierda del podio según el observador. La Bandera Nacional irá sobre la tarima del lado izquierdo del observador de tal modo que no sea obstruida su vista por podio o mesa principal. Si son banderas de varios países, aplican las reglas ya enunciadas dentro de su colocación.
 5. Los estandartes no son considerados banderas. Los estandartes, del tipo que fueren, las banderas provinciales o comarcales, se colocan en el extremo opuesto a la Bandera Nacional y en un plano ligeramente atrás de la misma. El orden de precedencia es el siguiente: banderas provinciales y comarcales; estandartes de organismos estatales; estandartes de otras organizaciones no gubernamentales, cívicas, profesionales o del sector privado; banderines y estandartes de colegios, empresas o grupos.
 6. Todo civil que se encuentre presente al momento de la izada de la Bandera Nacional, la saludará mientras está siendo izada, cruzando su mano derecha, con la palma de la mano sobre el lado izquierdo del pecho, siendo el único saludo, tanto para damas como para caballeros.
 7. Todo miembro de estamentos de Seguridad Nacional o de instituciones socorristas, debidamente uniformado, debe rendir honores a la Bandera Nacional, realizando el saludo institucional correspondiente, sin quitarse el quepis de la cabeza.
 8. Ningún civil tendrá la cabeza cubierta con un sombrero, gorra o similar, mientras dure la ceremonia de izada de la Bandera Nacional o se entone el Himno, colocando el mismo en la mano derecha, cruzada sobre el lado izquierdo del pecho.



9. La Bandera Nacional no debe mantenerse izada cuando haya inclemencias del tiempo que puedan deteriorarla.
10. Si las inclemencias del tiempo obligan a arriar la Bandera Nacional para que no se moje o no se dañe, ésta puede ser izada nuevamente, siempre dentro del horario establecido por Ley, entre las 7:00 a.m. y las 6:00 p.m., sin estar en la obligación de rendirle los mismos honores de la izada inicial, requiriendo solo mantenerse en una posición respetuosa y firme. Si el incidente ocurre poco antes del fin de la jornada laboral no es obligatorio volver a enarbolarse la Bandera. Toda Bandera Nacional de dimensiones especiales emplea astas con motor incorporado para operar la driza y, por ello, se mantiene izada las 24 horas del día hasta que presente señales de deterioro para ser retirada de forma definitiva, salvo por las excepciones que establezca CONASINA.
11. De estar izada la Bandera Nacional en horas nocturnas, por casos especiales, deberá permanecer iluminada. Toda Bandera Nacional de dimensiones especiales que permanezca izada durante las 24 horas del día, deberá estar correctamente iluminada y con la respectiva luz intermitente roja al tope del asta.
12. De no contar con un asta para desplegar la Bandera Nacional, debe tomarse en cuenta que esta nunca debe ser perforada, desplegándola siempre por el área de amarre, en donde se encuentran las agujetas, especialmente diseñadas para tal fin. Por tal motivo, al desplegarse la Bandera Nacional horizontalmente, esta debe estar, preferiblemente, en un asta o bordón que sirva como tal o debe ser sostenida por varias personas si se despliega de forma horizontal en movimiento.
13. En caso de realizarse ceremonias con una Bandera Nacional en asta móvil, esta debe entrar enarbolada al área o recinto de la ceremonia, conducida por un abanderado con escoltas. Debe llegar al punto principal en donde está ubicada la base para colocar el asta, mientras los presentes la saludan. Quien porte la Bandera Nacional y quienes sean escoltas llevarán guantes blancos.
14. Al concluir el acto, la Bandera Nacional móvil debe retirarse del área principal, mientras los presentes la saludan al salir, igual que como lo efectuaron cuando esta ingresó al recinto.
15. En marchas y desfiles, la Bandera Nacional no se llevará dentro de un grupo de otras banderas nacionales, sin embargo, puede estar acompañada por la bandera de una nación amiga a su izquierda. Mientras se desfila, la Bandera Nacional se porta digna y ceremoniosamente, escoltada si es posible, y sin lazos, borlas, cintas, flecos, cordones ni adornos de ninguna clase.
16. Cuando la Bandera Nacional sea llevada sin asta, al frente en una delegación o romería, la misma debe ser de tamaño no menor de un (1) metro de alto por 1.5 metros de largo, y deberá haber al menos dos personas escolta, según su tamaño, responsables de llevarla con honra, y siempre en la posición de honor, si hay otras banderas, cuidando en todo momento que no roce el suelo. De ser izada con posterioridad, su tamaño será el que corresponda para el asta en que será enarbolada, con la Bandera Nacional sostenida hasta el momento de izarse acorde al protocolo que establece la Ley.
17. La Bandera Nacional, en posición horizontal o vertical, se sostendrá por quienes la escolten desde las esquinas superiores según lo muestra sus Anexos. También, según el tamaño y la ocasión, podrán agregarse escoltas para sostenerla en el medio y esquinas inferiores, trasladándola de modo plano en relación al piso. Los escoltas de estamentos de Seguridad Nacional, estudiantes, deportistas, escuelas náuticas, grupos



- Scout o Muchachas Guías, grupos cívicos y similares, utilizarán guantes blancos, con vestido de gala o uniforme formal.
18. También es permitido que la acompañen estandartes de los estamentos de Seguridad Nacional o de instituciones socorristas debidamente uniformados, uno a cada lado; de no ser así, esta debe ir sola al frente de la delegación, portada por un abanderado, con o sin escolta.
 19. Al ser acompañada de otra bandera, la Bandera Nacional debe colocarse en el lugar de honor, a la derecha de la escolta o en el frente de una edificación (a la izquierda del observador).
 20. Durante una ceremonia que involucre el uso de varias banderas, la Bandera Nacional será la primera en ser izada y la última en arriarse.
 21. La Bandera Nacional no debe ser colocada junto o en el mismo plano de estandartes, gallardetes, banderas, banderolas o banderines que no tengan categoría de Estado, con excepción de aquellas banderas oficiales de las provincias y distritos, y acorde a lo establecido en la Ley y el Manual.
 22. Siempre que se lleve a cabo una ceremonia, la Bandera Nacional debe colocarse a la derecha de la mesa principal o del podio (a la izquierda del observador). En el extremo opuesto pueden ir estandartes de las organizaciones presentes, siempre que estos se coloquen en un plano posterior al de la Bandera Nacional en relación al público.
 23. El cantón de honor de la Bandera Nacional corresponde al rectángulo blanco que contiene la estrella azul. Este cantón siempre estará en la parte superior contiguo al asta, y en la misma posición superior, a la izquierda del observador, en caso de colocación vertical. Al plegar la Bandera Nacional con el doblé universal (forma de triángulo), esta debe terminar en el cantón, rectángulo blanco con estrella azul, facilitando su izada. La Bandera Nacional que no vaya a ser utilizada nuevamente, se plegará con el cantón azul hacia afuera.
 24. En el caso de un funeral de Estado, lo cual expresamente debe ser autorizado mediante Decreto Ejecutivo, se permite cubrir el féretro de ciudadanos meritorios o colocarla doblada en triángulo a la izquierda del observador al lado de la urna. En el caso de cubrir un féretro, el cantón de honor debe orientarse hacia el hombro izquierdo del difunto, ya que el honor se le confiere a este. Cuando trate de una urna, la Bandera Nacional se dobla en triángulo, empezando de la pretina, doblada con el cuadro blanco de estrella roja a la vista y se colocará a la izquierda de la urna vista desde el observador. Al concluir el funeral de Estado la Bandera Nacional es retirada por escoltas y entregada a un familiar de la persona honrada, que en el caso de cubrir un féretro, se dobla antes de su entrega en forma de triángulo de la manera indicada. La Bandera Nacional bajo ninguna circunstancia desciende con el féretro a la tumba o fosa, y en ningún momento debe permitirse que toque el suelo, ni debe inclinarse ante nada ni nadie.
 25. Cuando la Bandera Nacional se exponga colocada en una ventana o vitrina con vista al exterior, se entiende que los transeúntes la deben observar al derecho. En el lado interior se podrá superponer otra Bandera Nacional de modo que allí también se observe al derecho. No debe estar cerca de marcas, textos o logos ni servir de soporte a textos, marcas ni logos. Si es parte de decorado alusivo a las Fiestas Patrias durante el mes de noviembre, el local hará lo posible para que de noche esté iluminada.
 26. Si una sola persona arria la Bandera Nacional, esta podrá colocarla sobre su hombro derecho, mientras suelta los amarres y luego la doblará en cuadros.

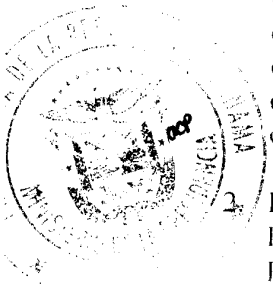


27. En ningún momento la Bandera Nacional se izará en una misma asta con otra bandera.
28. Es de obligatorio cumplimiento izar la Bandera Nacional diariamente en los edificios o establecimientos gubernamentales, incluyendo escuelas públicas y particulares, a bordo de las naves de matrícula panameña; así como a bordo de las naves extranjeras que entren en aguas jurisdiccionales panameñas o a los puertos nacionales o que transiten por el Canal de Panamá. También es obligatorio que la Bandera Nacional se mantenga colocada en un asta en todos los despachos superiores de las entidades públicas del país, siempre al frente y a la izquierda de la entrada desde el punto de vista del observador.
29. En cualquier empresa, industria, comercio o residencia, podrá ser izada la Bandera Nacional, siempre que cumpla con las disposiciones de la Ley y el Manual, y se izará al inicio de labores, siempre y cuando se realice con posterioridad a las 6:00 a.m.
30. Quien enarbole o despliegue la Bandera Nacional, deberá mantenerla en buen estado físico, sujeto a lo establecido en el artículo 33 del Texto Único de la Ley 34 de 1949.
31. La Bandera Nacional dañada o deslucida deberá entregarse a la respectiva Gobernación de la provincia para ser cremada en una ceremonia protocolar privada, debidamente demarcada con la seguridad que amerita la ceremonia. La Gobernación organizará el acto protocolar en un sitio abierto en el cual se efectuará la incineración, la última semana de octubre, cursando invitaciones a personalidades y autoridades que participen del acto, portando cada uno una Bandera Nacional hasta el incinerador. Esta parte de la ceremonia se realiza con marchas patrióticas de fondo, pudiéndose intercalar poesías y alocuciones patrias, o cápsulas de docencia sobre la Bandera Nacional. De realizarse en ocasión a un acto de juramentación masiva de extranjeros que se naturalizan, la ceremonia de cremación debe efectuarse con anterioridad o posterioridad a dicho acto.
32. La ceremonia de cremación consiste en colocar individualmente cada Bandera Nacional, doblada en triángulo, terminado en el cuartel azul, previamente mojada en alcohol, sobre la parrilla superior de un incinerador metálico calentado con leña, en cuyo fondo se recogerán las cenizas, por medio de una bandeja, para luego ser enterradas en un lugar previamente escogido por la Gobernación para tal fin. Se procurará contar con al menos dos (2) incineradores para no saturar las parrillas.
33. Al momento de ser reemplazada una Bandera Nacional de dimensiones especiales por una nueva, se hará una ceremonia de arriado con participación ciudadana, estudiantil y medios de comunicación, a fin de rendir honores a la nueva Bandera Nacional que la sustituye, inculcando nociones de cívica y pudiendo ser ocasión de serenatas y declamaciones alusivas a este Símbolo.

II. USO DEL ESCUDO NACIONAL

1. Las notarías y oficinas de certificación oficial podrán emplear en su membretado común el Escudo Nacional o Escudo en tono gris o bien en líneas heráldicas y, debajo de éste, la información de la oficina. Los bonos del Estado y documentos similares como cheques y otros, llevarán el Escudo en marca de agua de origen de la fábrica del papel, pudiendo añadirlo como holograma impreso o de lámina a estampar por calor, o bien imprimirlo con tintas metálicas.

El Escudo en color dorado solo puede ser utilizado en la papelería y estampado del Presidente de la República, del Presidente de la Corte Suprema de Justicia y del Presidente de la Asamblea Nacional, en las puertas delanteras del vehículo que los transporte, así como a los gobernadores y los embajadores de la República de Panamá



en el servicio exterior en su calidad de representantes del Órgano Ejecutivo; el mismo podrá optar por impreso plano o en adición a repujado. Estos y demás funcionarios de rango ministerial igualmente podrán emplear en sus mambretes el escudo sin color en repujado, siempre que sus oficinas no hayan adoptado legalmente un logotipo propio.

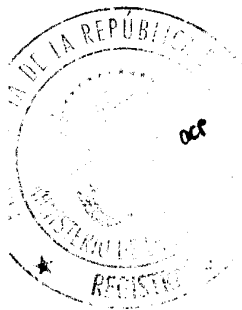
3. La Guardia de Honor de la Presidencia de la República, así como la Banda Republicana, en funciones de protocolo y honores al Presidente de la República, a la Bandera Nacional y en visitas de Estado, están autorizados a llevar en su quepis el Escudo confeccionado en metal dorado, siempre que no contenga otros elementos y se utilice el uniforme de gala protocolar. De diario usarán sus propios logos o símbolos corporativos.

Los demás estamentos de seguridad del Estado podrán utilizar, en ausencia de un emblema propio, el Escudo confeccionado en metal gris colocado en el quepis de su uniforme reglamentario. Los emblemas o placas que contengan elementos de la Bandera Nacional o del Escudo, deberán contar con el consentimiento previo de CONASINA.

4. La papelería de los demás servidores públicos deberá llevar impreso su logotipo o en su defecto, el Escudo en grises o en líneas heráldicas, pudiendo sumar repujado sin esmaltes.
5. El Escudo a colores, colocado en material impreso, siempre se colocará sobre fondo verde, que puede adoptar una figura rectangular o circular según amerite. La versión bordada sobre la banda presidencial no lleva fondo verde. Si no es dorado, goza de esta excepción un Escudo a colores sobre el fuselaje de aeronaves destinadas al transporte presidencial. Este escudo no medirá más de 30 x 20 centímetros vertical y no será acompañado de Bandera Nacional. La Bandera Nacional estará pintada al lado del número de matrícula si está en la parte posterior de la nave.
6. El Estado, en todos sus órganos y dependencias, empleará un papel tamaño carta o tamaño legal, blanco de primera, con contenido de 25% de fibra de algodón y marca de agua hecha en la fábrica, sobre el cual se estampará al medio un Escudo en líneas heráldicas dentro de dos círculos concéntricos en los cuales se leerá REPÚBLICA DE PANAMÁ y una estrella en líneas de cinco (5) puntas, una hacia arriba, en color de tinta negra a una intensidad del 20%.

Este papel se denominará Papel Legal y será empleado únicamente para imprimir Leyes, Decretos Leyes, Decretos de Gabinete, Decretos Ejecutivos, Resoluciones Ejecutivas, Resoluciones, Resueltos y Contratos del Estado. El diámetro exterior del círculo será de diez (10) cm y el Escudo en el interior guardará la proporción de tres (3) de alto por dos (2) de ancho. Las letras serán huecas como se ilustra en el Anexo de este Manual; la expresión "escudo de marca de agua fría" dejará de ser empleado.

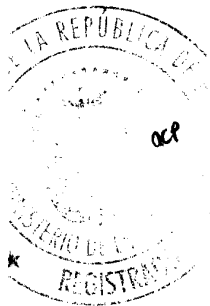
7. Todas las dependencias de los órganos del Estado, en su papelería común, entendiéndose por esta el papel de notas con membrete, tarjetas de presentación, agradecimiento o invitación, así como sus sobres y elementos anexos emplearán el logotipo que hayan adoptado legalmente, a colores, blanco y negro o bien lineal. Cada Ministerio podrá utilizar un diseño especial de logo que incorpore la Bandera Nacional o el Escudo para uso en su comunicación, consultando previamente con CONASINA.
8. Los embajadores y gobernadores se rigen por las reglas para el Escudo dorado impreso. Las sedes diplomáticas de Panamá en el exterior, sean consulares o embajadas, deberán tener la versión actualizada del Escudo en el exterior de la edificación, sea pintado o impreso o realizado en bronce o bien en tallado de piedra de acuerdo a la Ley y el Manual. La versión a colores irá siempre sobre fondo verde.



9. Cada Órgano del Estado podrá utilizar el Escudo a colores en su presentación circular con un anillo amarillo o blanco que lo rodee, incorporando el texto REPÚBLICA DE PANAMÁ en la parte inferior y arriba la designación del órgano correspondiente, siendo estos el ÓRGANO EJECUTIVO, ÓRGANO JUDICIAL y ÓRGANO LEGISLATIVO. Adicionalmente un Escudo representado en líneas negras sobre fondo dorado, añadiendo el texto PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA en la parte inferior, podrá ser utilizado en los podios y auditorio presidencial, disponibles para el uso del Presidente de la República. El mismo podrá llevar indistintamente el Escudo a colores o en dorado.
10. Las instituciones estatales encargadas del diseño, acuñación y lanzamiento de monedas de curso legal o de interés numismático, harán llegar previamente a CONASINA, los diseños correspondientes para su revisión, así como también podrán consultar sobre el correcto uso del Escudo.

III. USO DEL HIMNO NACIONAL

1. El Himno Nacional o Himno se compone de tres partes distintas, todas con un compás de 4/4 y predominante aire militar. Consta de una fanfarria de introducción, un coro que se repite tres veces y dos pares de estrofas de contenido. El Himno se interpreta y/o canta completo.
2. Entonar la fanfarria no equivale a haber interpretado el Himno. En competencias internacionales, auspiciadas por las reglas de organismos internacionales reconocidos, es costumbre presentar una versión abreviada de los himnos nacionales de los países que compiten; para estos casos, la versión que aplica al Himno es la fanfarria, dos coros y el primer par de estrofas.
3. El Himno deberá ser objeto de aprendizaje como poesía y ser declamado con entusiasmo y patriotismo. Será enseñado formalmente en los centros educativos públicos y particulares, como parte de las clases de música, o en su defecto, la que el plantel establezca, y se supervisará su correcta interpretación.
4. En los centros educativos se izará la Bandera Nacional y entonará el Himno en un acto cívico a realizarse el primer día de la semana escolar, y aquellos que cuenten con banda de música, podrán interpretar la marcha Honores al Pabellón al izar la Bandera Nacional, así como el himno del colegio y, al finalizar el acto cívico, el Himno Nacional.
5. Existe una sola versión del Himno, por lo que no podrá cambiársele el ritmo, tiempo o melodía original. Puede cantarse a-capella, adaptándolo al tono adecuado para el público presente, sin introducir arreglos innecesarios y que fácilmente el conjunto de voces haga reconocible en tiempo y compases la composición original.
6. Para actos de alto protocolo se empleará la versión sinfónica del Himno, esté o no cantada por coro de voces.
7. Para actos comunes en los que el Himno deba ser interpretado, la versión cotidiana es la realizada por una banda de música.
8. Cuando el Presidente o Vicepresidente de la Republica ingrese a una actividad, se interpreta la marcha Saludos al Presidente. Igual se realiza a su salida, excepto cuando se haya cantado el Himno.
9. El Himno, al igual que los otros Símbolos de la Nación, es objeto de respeto, reverencia y tiene su propio protocolo. No se aplaude al concluir el Himno.



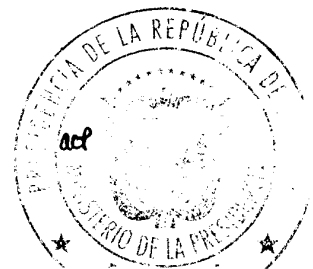
10. En otros actos cívicos, se podrá entonar el Himno al inicio del mismo, de igual manera en la apertura de competencias nacionales de un deporte en su primer día y para cerrarla el último día. En el caso de competencias internacionales, en cada partido se puede entonar primero el Himno Nacional y luego el himno del país visitante. Las ceremonias de premiación seguirán el protocolo establecido para las banderas e himnos que establece el Comité Olímpico Internacional.

IV. USO DE LOS SÍMBOLOS DE LA NACIÓN EN EVENTOS Y CEREMONIAS

1. En exteriores de sedes oficiales, estadios, gimnasios, centros de convenciones u hoteles, puede mantenerse izada la Bandera Nacional mientras duren los actos, ceremonias, presentaciones o eventos, cuidando que se mantenga bien iluminada en horario nocturno.
2. Durante estos actos, el público en general puede portar la Bandera Nacional enastada o sin asta, siempre que las expongan con respeto y estén confeccionadas con las proporciones, materiales y colores de conformidad con la Ley y el Manual.
3. La Bandera Nacional se debe desplegar frente a la persona o grupo de personas, o por encima de estas, resguardándola con el debido respeto y sin colocar en el piso cuando no esté siendo utilizada.
4. Los miembros de delegaciones deportivas pueden portar la Bandera Nacional, manteniéndola en alto y/o frente a ellos, durante los actos protocolares, siempre guardándoles el debido respeto.
5. Los miembros de delegaciones deportivas que representen a la República de Panamá en el exterior, podrán portar un parche de la Bandera Nacional en la parte superior de la manga derecha de su uniforme o en la parte izquierda del pecho. En el caso del uniforme de boxeo, se efectuaría de manera similar, pero debe ubicarse entre la cintura y la basta del pantaloncillo, del lado de la pierna derecha.
6. Ni la Bandera Nacional, ni el Escudo deben formar parte del diseño o bordados de los uniformes deportivos o vestimenta deportiva de diario o fatiga, pero pueden utilizarse los colores nacionales (rojo, blanco y azul), sin las estrellas.
7. En actos protocolares, el Himno se interpreta como último punto del acto, en cuyo caso, una vez concluida su interpretación, se culmina el acto.

V. PUBLICACIONES O TRANSMISIONES DE LOS SÍMBOLOS DE LA NACIÓN

1. CONASINA asistirá al Ministerio de Educación en la revisión de muestras de textos escolares, materiales con fines didácticos y publicaciones similares que contengan o deban contener representaciones de los Símbolos de la Nación.
2. El Ministerio de Educación velará que las casas editoriales de láminas, materiales, textos de Cívica y/o Educación Ciudadana, Historia, entre otros de similar naturaleza, contemplen un capítulo de identidad Patria donde se trate la historia, usos, significado y reproducción de los Símbolos de la Nación, con notas biográficas e imágenes de sus autores.
3. Para la fiel reproducción y representación del Escudo y de la Bandera Nacional, permanecerá una muestra exacta, en sitio debidamente resguardado, dentro de las siguientes autoridades:
 - a. Presidencia de la República.
 - b. Presidencia del Órgano Legislativo.



- c. Presidencia del Órgano Judicial.
 - d. Ministerio de Gobierno.
 - e. Ministerio de Educación.
 - f. Museo de Historia.
 - g. Comisión Nacional de los Símbolos de la Nación.
4. CONASINA será el ente responsable del desarrollo y mantenimiento de un Portal Oficial disponible en Internet, www.simbolosdelanacion.gob.pa el cual contendrá la información oficial relacionada a los Símbolos de la Nación, incluyendo La Ley y el Manual, Resueltos, diseños, gráficas, partituras, bandas sonoras, historia, material didáctico, así como archivos para consulta y descarga disponibles, sin cargo alguno para el usuario.
 5. Los medios de comunicación están en la ineludible obligación de transmitir la reproducción del Himno, tanto al inicio como al final de sus transmisiones, sin que inmediatamente antes, durante o inmediatamente después se transmita mensaje comercial alguno.
 6. Las emisoras de radio, televisoras o transmisiones por internet, cuya señal proceda de la República de Panamá y estén transmitiendo a las seis de la mañana (6:00 a.m.), deben interrumpir su programación regular para transmitir a dicha hora la reproducción del Himno.
 7. Todo ciudadano o servidor público está en la obligación de cumplir y ayudar a cumplir con lo establecido en los artículos 48 párrafo 1 y 49 párrafo 1 de la Ley 34 de 1949 reformada en el texto único que refleja las reformas de la Ley 2 de 2012 en el sentido de colaborar a la correcta difusión, conocimiento y uso de los Símbolos de la Nación, y reportar cuando tenga conocimiento del uso inadecuado de los mismos, notificando para su atención, directamente a la Alcaldía, indicando el lugar y los hechos relevantes, aportando las evidencias disponibles.

VI. USO DE LOS SÍMBOLOS DE LA NACIÓN EN VEHÍCULOS Y NAVES

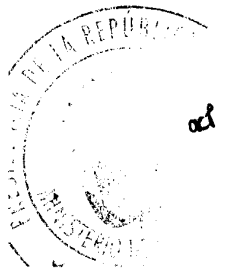
1. Todo ciudadano, empresa o entidad oficial, puede portar la Bandera Nacional confeccionada en tela, ya sea para uso dentro o fuera de un vehículo, siempre que esta cumpla con las especificaciones descritas en la Ley y el Manual. Las banderas en vehículos se colocarán en la ventanilla de la puerta delantera derecha del auto. Solo una.
2. Está prohibida la confección y uso de la Bandera Nacional impresa en material plástico. Del mismo modo placas, del material que fuere, que se coloquen en los portaplacas de vehículos, a los cuales le sobrepongan elementos ajenos a la Bandera Nacional, textos publicitarios o que quede enmarcada con elementos visuales contrarios a lo establecido en la Ley y el Manual.
3. Los vehículos de transporte internacional de pasajeros registrados con placa de circulación en la República de Panamá, podrán llevar estampada la Bandera Nacional a la izquierda de la puerta principal de pasajeros, con su base a 1.80 metros de altura desde el nivel de la calle. Sus dimensiones serán vertical de 25 cm y horizontal de 37.5 cm, con estrellas de 6.5 cm.
4. Las aeronaves particulares u oficiales registradas en la República de Panamá, podrán llevar estampada la Bandera Nacional en su fuselaje, con las proporciones apropiadas según lo establecido en el Anexo de este Manual, cumpliendo con las normas de aeronáutica, según su clasificación.



5. Las embarcaciones registradas en la República de Panamá, llevarán una Bandera Nacional izada, en un asta colocada a tal fin en la popa y de fácil visibilidad, de conformidad con las normas internacionales, y las medidas correspondientes a su clasificación.
6. La aeronave que transporte a un mandatario de cualquier nación que nos visite, podrá colocar una bandera enastada del país visitante en la ventanilla del capitán de la aeronave luego de haber aterrizado en suelo panameño. Podrá también colocar una Bandera Nacional en el lado opuesto, de la misma calidad y características.

VII. USO DE SÍMBOLOS EXTRANJEROS

1. Se les reconoce a las misiones diplomáticas y consulares acreditadas o establecidas en la República de Panamá y a las residencias de los jefes de misión, el derecho de desplegar banderas extranjeras en los edificios que ocupan y colocar su escudo de armas de conformidad con los estándares y acuerdos internacionales.
2. Los organismos internacionales reconocidos, asociaciones civiles, cívicas o de comunidades extranjeras radicadas en el territorio nacional podrán mantener dentro de sus sedes las banderas de sus respectivos países, siempre que se tenga la Bandera Nacional en sitio de honor. Similarmente lo podrán hacer en el exterior de la sede de sus reuniones los organismos internacionales durante los días de sesión.
3. A los particulares se les permitirá enarbolar banderas de otras naciones exclusivamente durante sus correspondientes días nacionales o festivos oficiales. Esta excepción aplica también a la decoración exterior de residencias o comercios con bandera extranjera cuando se celebre en Panamá acto internacional oficial o deportivo en que participe activamente el correspondiente país. Los postes del tendido de luz en avenidas principales y los corredores, centros de convenciones, terminal de transporte terrestre y sección exterior e interior de las estaciones del Metro podrán decorarse para tales ocasiones con banderas de todos los países que participen en el territorio nacional de una cita internacional oficial o deportiva.
4. Es permitido que el día de la Organización de las Naciones Unidas, 24 de octubre, y el día de la Organización de Estados Americanos, 30 de abril, se despliegue en sus sedes las banderas de los países miembros. Los establecimientos comerciales o de expendio de alimentos étnicos o regionales, regentados por ciudadanos de otros países, no participan del principio de las embajadas u organismos internacionales para colocar banderas en su exterior. Pero podrán mantener banderas de dimensiones modestas, igual tamaño e igual material, del país de procedencia del negocio en conjunto con la Bandera Nacional ubicada en el sitio de honor cuando estén en exteriores, recomendándose las banderas de tamaño de un (1) metro de alto por 1.5 metros de largo. Pueden optar por mantener una alegoría del país de origen en pared destacada del local en su interior, donde pueda apreciarse la bandera del país de origen siempre que del lado de honor aparezca de igual tamaño y colores y proporciones correctas la representación de la Bandera Nacional. En todos los casos señalados, los interesados habrán de elevar consulta a CONASINA.
5. En los desfiles o paradas, los grupos representativos de otra nación o naciones podrán portar sus respectivas banderas, siempre que se lleve al mismo tiempo, en posición de honor, una Bandera Nacional.
6. Para todos los casos en que esté presente la Bandera Nacional en conjunto con banderas de otros países, se le colocará en la posición de honor empleando la misma calidad de tela, tamaño y dimensiones, tanto de la Bandera Nacional como de las

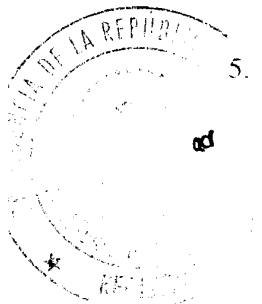


astas, sean estas portátiles, de interior o de exteriores, cumpliéndose con los requisitos de confección de la Bandera Nacional y del asta.

7. Salvo por embajadas, consulados y organismos internacionales debidamente acreditados en la República de Panamá, incluyendo eventos de carácter internacional en sedes u hoteles, en que se celebren convenciones o visitas de representantes de esos países ninguna otra entidad, sea esta pública o privada, podrá colocar o enarbolar su bandera nacional izada. Podrán, no obstante, disponer a lo interno de la edificación de un lugar reservado, exclusivo, vistoso, decoroso y limpio donde podrán colocar una bandera nacional o su reproducción, siempre que coloque en lugar de honor (izquierda del observador), una Bandera Nacional o su reproducción del mismo tamaño y calidad. Los tamaños serán en todo caso inferiores a 1.0 metros de largo para ambas, y no deben estar sobre o ser parte de textos o logotipos.
8. Representar o colocar dos banderas nacionales cruzadas por el asta se entenderá en plan decorativo y según se ilustra en el Anexo. La Ley 34 de 1949 reformada por la Ley 2 de 2012, permite que el día nacional de un país se pueda desplegar en exteriores su bandera: al igual que en ocasión de la celebración de alguna competición internacional a realizarse, por razón de una desgracia o calamidad ocurrida (a media asta).
9. Si se ha decretado duelo nacional o de reflexión, la Bandera Nacional que se exponga exteriormente en embajadas, consulados o residencias de embajadores, también deberá permanecer a media asta durante los días decretados.
10. A los símbolos patrios extranjeros en territorio panameño se les dará el mismo tratamiento de respeto que se da a los Símbolos de la Nación.
11. En los países en donde Panamá mantenga representaciones diplomáticas o consulares o representado por delegaciones oficiales, el uso y despliegue de los Símbolos de la Nación se sujetara a las normas que rijan el evento, a las disposiciones protocolares y/o las leyes locales o a las que indiquen los convenios internacionales, según el caso lo amerite.

VIII. PROHIBICIONES Y PROCEDIMIENTO PARA EL USO DE SÍMBOLOS DE LA NACIÓN EN OBJETOS

1. Los Símbolos de la Nación, o sus respectivas representaciones, no pueden ser utilizados en su totalidad o parcialmente, de forma inapropiada, o que contravenga lo establecido en la Ley, el Manual o Resueltos.
2. Se entiende por representación cuando un Símbolo de la Nación es dibujado, pintado, grabado, impreso o estampado, entre otras técnicas, sobre materiales, medios análogos o digitales, u objetos que no sean de tela, en el caso de la Bandera Nacional, o sobre madera, metal, acrílico y otros materiales, en el caso del Escudo, o reproducido en cualquier medio o cantado en el caso del Himno.
3. El Escudo y la Bandera Nacional podrán ser utilizados como pines en la solapa izquierda de la chaqueta, pero nunca ambos al mismo tiempo.
4. Los Símbolos de la Nación, o sus respectivas representaciones, no podrán utilizarse en objetos que sirvan de adorno u ornamentos personales, y en el caso del Himno, en propaganda comercial de ningún tipo.
5. Los Símbolos de la Nación, o sus respectivas representaciones, no podrán utilizarse impresos, pintados o cosidos sobre la vestimenta, sino en forma de parche

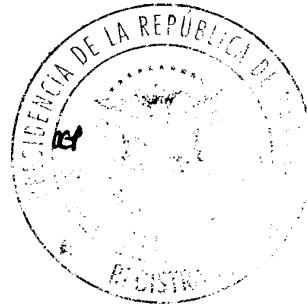


correctamente bordado y esté cosido en la parte de la pieza de vestir que corresponda. Dicho parche no llevará bordes de ningún otro color que no corresponda con cada uno de los cuarteles de la Bandera Nacional y deberá estar previamente aprobado por CONASINA.

6. La Bandera Nacional podrá reproducirse en artículos comerciales cuya naturaleza sea de interés turístico, artículos de vestir deportivos y otros, luego de obtener el visto bueno de CONASINA, exceptuado este requisito en obras de arte o artesanías de producción local, requiriendo siempre que su uso y la representación de la Bandera Nacional cumpla con el espíritu de la Ley y el Manual. Las prendas de vestir u otros artículos en general con diseños que contengan la representación de la Bandera Nacional están prohibidas.
7. La Bandera Nacional o representación de la Bandera Nacional no debe ser, pintada o estampada en animales, carretas o vehículos; ni utilizada para campañas comerciales, ni como parte de marcas o logotipos, ni en lugares de expendio de bebidas alcohólicas, lugares de apuestas, o para recaudar fondos, ni utilizada para proselitismo político. En el caso de aeronaves, naves marítimas, uniformes de competencias deportivas internacionales, se aceptará lo que los organismos internacionales que rigen cada caso tengan dispuesto como regla general.
8. Se permite reproducir la Bandera Nacional en artesanías fijas, tales como platos ornamentales, placas, cuadros, entre otros, siempre que su tamaño y colores así como el uso en el artículo no contravengan la Ley y el Manual.

El empleo de la representación de la Bandera Nacional podrá ser:

- a. En parte visible del objeto, como parte de su atractivo pero que no esté sobre logos o textos, ni formar parte de logos o textos, ni tenerlos sobre ella. El Escudo no se coloca sobre la Bandera Nacional. El único texto aceptable es REPÚBLICA DE PANAMA debajo de la Bandera Nacional y en texto separado de la Bandera Nacional y que no supere el largo de la misma en su posición horizontal o vertical. Cuando la representación de la Bandera Nacional se encuentre dentro de un logotipo, esta no podrá contener las estrellas.
 - b. En comunicaciones o etiquetado que brinde información sobre un bien o servicio, la representación de la Bandera Nacional se podrá realizar utilizando el diseño rectangular, cuadrado, circular u ovalado, manteniendo la proporcionalidad de la Bandera Nacional, según lo muestra el Anexo, con texto o imágenes separados del área en donde está ubicada la representación de la Bandera Nacional.
 - c. En leyendas o etiquetado ubicado en la parte posterior de mercancía u objeto, adherida al mismo, como manifestación de denominación de origen, pudiendo acompañarse de texto indicativo de su producción u origen nacional, tales como REPUBLICA DE PANAMA, PANAMA, PAN, PA, PTY, PAN/PTY, PA/PTY, HECHO EN PANAMA o MADE IN PANAMA.
9. El interesado en confeccionar la Bandera Nacional debe efectuar una solicitud formal ante CONASINA, adjuntando una muestra del material a utilizar así como una descripción de las características del material y dimensiones, para cada tamaño a ser confeccionado.
 10. Para desarrollar, confeccionar, producir o importar objetos que incorporen algún Símbolo de la Nación el interesado podrá realizar consulta formal ante CONASINA, acompañada de muestra o imagen, la cual será respondida con observaciones y/o recomendaciones dentro de un plazo perentorio, permitiendo también la comparecencia del interesado.



Para cualquier uso que no haya sido específicamente contemplado en la Ley y el Manual, deberán contar con la aprobación previa mediante consulta escrita a CONASINA.

Las empresas que desean incorporar la representación de la Bandera Nacional en una etiqueta informativa, o a título de denominación de origen, deberán ceñirse a lo que establece la Ley y el Manual, pudiendo elevar consultas a CONASINA sobre el uso correcto.

Las consultas o solicitudes formales a CONASINA se realizarán mediante nota memorial en papel simple. Las respuestas de CONASINA serán vinculantes para cada caso que se presente y de referencia para las autoridades competentes.

11. Cada Bandera Nacional disponible para la venta a partir de un (1) metro de alto deberá contener un instructivo para su uso, o en su defecto referir al propietario a consultar el Portal Oficial.
12. Cuando trate de uso comercial, se establece una regalía a ser cancelada por la empresa fabricante, importadora o comercializadora que distribuya el producto o mercancía en el territorio nacional, y la cual será equivalente al 5% del valor de facturación. El fabricante notificará a CONASINA los valores y cantidades producidas que serán comercializadas, para consignar el monto de la regalía a la cuenta del Ministerio de Gobierno en el Banco Nacional de Panamá. Una copia del recibo de depósito será remitida a CONASINA. No aplican regalías cuando trate de textos o materiales escolares, o con fines de docencia. Ello no excluye, regalías a las cuales pueda tener derecho la República de Panamá sobre el uso comercial de los Símbolos de la Nación en el exterior, de conformidad con la Ley y los tratados vigentes en que el país sea signatario.
13. CONASINA coadyuvará a la Autoridad Nacional de Aduanas y al Ministerio de Comercio e Industrias respectivamente en consultas relacionadas a importaciones y de propiedad intelectual de los Símbolos de la Nación, y en materia de hacer cumplir la Ley y el Manual. Prima el artículo 6ter del Convenio de París, Ley 41 de 1995 y la Ley 24 de 2012 que aprueba el Tratado de Viena.

IX. TRATAMIENTO DE OBJETOS QUE INCLUMPLEN LA LEY

1. Toda autoridad legalmente constituida, en especial la Autoridad Nacional de Aduanas y las alcaldías, así como la ciudadanía en general, tienen el derecho y el deber de reportar aquello que contravenga la Ley sobre los Símbolos de la Nación, para lo cual recibirán asistencia de la Policía Nacional.
2. Aquellos objetos que contravengan indistintamente la Ley 34 de 1949 reformada por la Ley 2 de 2012, este Manual o la Ley 41 de 1995 (Convenio de París, artículo 6ter), serán retenidos temporalmente por la autoridad responsable mientras dure el proceso de verificación y corrección, en caso que aplique.
3. La autoridad responsable cursará consulta mediante nota a CONASINA con imagen o muestra del objeto, y esta a su vez tendrá un plazo de hasta 10 días hábiles para evaluar y emitir opinión sobre el objeto en cuestión, con recomendaciones o acciones a tomar de conformidad con lo que establece la Ley.
4. En los casos de objetos que puedan ser subsanados, CONASINA despachará nota a la autoridad de retención y propietarios señalando los correctivos a realizar, otorgando al titular el término de hasta un (1) año para subsanar, presentando un memorial con

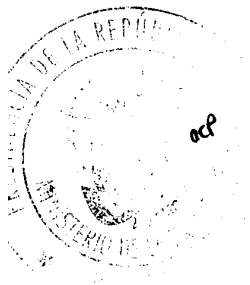


muestra adjunta para la evaluación de CONASINA que tendrá un plazo de 10 días hábiles para dar respuesta definitiva.

5. De comprobarse una violación no subsanable o en caso de no poder subsanar dentro del término establecido, CONASINA cursará nota a la autoridad responsable señalando que no se pudo subsanar la irregularidad, por lo que los objetos retenidos deberán ser destruidos en su totalidad en presencia de representantes de la autoridad responsable y de CONASINA, y para lo cual se notificará a los titulares del objeto para aquellos que deseen estar presente, levantándose un acta notariada de lo ejecutado que incluya imágenes sobre lo actuado. En estos casos, CONASINA retendrá la muestra que mantenga en su posesión para referencia futura.

X. DISEÑO Y CARACTERÍSTICAS DE LOS SÍMBOLOS DE LA NACIÓN

1. La Bandera Nacional consiste de un cuadrilongo de tela, igual por ambos lados, con área de amarre (pretina) con agujetas, de los que se sostiene para ser izada, con proporciones de una (1) medida de alto por una y media (1 ½) medida de largo (2:3); con estrellas de un cuarto (¼) de medida del alto, por lo que no debe deformarse en triángulo, cuadrado, círculo u otra forma, con las excepciones establecidas en el Artículo 5 del Texto Único de la Ley 34 de 1949 y debe reproducirse siempre con estas proporciones de conformidad con lo establecido en el Anexo.
2. Las estrellas de la Bandera Nacional miden ¼ del alto total y van exactamente en el centro de los rectángulos blancos.
3. Para la confección de una Bandera Nacional, debe tomarse en cuenta el plano de diseño contenido en el Anexo del presente Manual, en el que se describen los detalles de sus proporciones, al igual que los códigos de colores correspondientes y su descripción se encuentra en el Capítulo II del Texto Único de la Ley 34 de 1949, que adopta como Símbolos de la Nación a la Bandera, el Himno y el Escudo y reglamenta su uso; comprende la reforma por la Ley 2 de 2012.
4. Las solicitudes para la confección de una Bandera Nacional de dimensiones especiales, deberán dirigirse al Ministerio de Gobierno con indicación expresa de su ubicación con puntos geodésicos, plano del asta, medidas específicas de la Bandera Nacional y responsable de su mantenimiento con copia a CONASINA.
5. Los colores, materiales y dimensiones de la Bandera Nacional y del asta corresponden a lo siguiente:
 - a. El color de la Bandera Nacional se establece según el código cromático de la Federación Internacional de Asociaciones Vexilológicas (FIAV) en las tablas RGB y HTML para cada uno de los colores: blanco W; RED 255.0.0 "gules" y azul marino (Blue Navy) 0.0.128. Los cuales se definen, según la FIAV como blanco W; rojo R (218-18-26) y azul B++ (7-35-87), y corresponden al Catálogo Pantone: Blanco puro mate o con brillo, azul mate 296U y brillo 296C; rojo mate 186U y brillo 187C. Lo anterior aplica también a los siguientes elementos del Escudo de Armas: cada Bandera Nacional y los colores de los cantones rojos del jefe y azul de la punta.
 - b. Se recomienda el siguiente material o su equivalente para confección de la Bandera Nacional utilizada en exteriores: poliviscosa con especificaciones de 65% poliéster y 35 % rayón, de teñido liso, tipo de hilo 29/2 "S" x 15 "S", peso por metro cuadrado de 190 a 200 gramos o bien 280 a 300 gramos del metro lineal; con máximo de encogimiento en agua del 3%, pertinencia de rasgaduras 30N/35N, ISO13937-2 y especificación de ISO12945 2.9KPA2000 para "0" pelusa. Esta tela igualmente puede ser empleada para la Bandera Nacional en oficinas cuya jerarquía no requiera que sea confeccionada en material de seda o



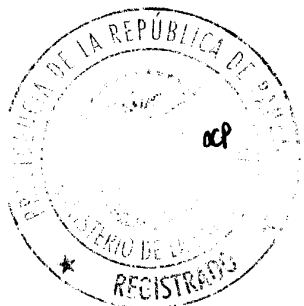
satén. Las de exterior deberán llevar refuerzos en las costuras de los bordes y de las esquinas para evitar desgarre prematuro por viento.

- c. El cordón utilizado para izar la Bandera Nacional, denominado “driza,” es el mismo que se utiliza para izar las velas de los navíos. Debe ser blanco y tejido en trama, desde 0.60 cm hasta 1.00 cm de espesor, dependiendo de las dimensiones de la Bandera Nacional, con excepción de las Banderas con dimensiones especiales, en cuyo caso debe utilizarse un cable con las especificaciones necesarias para soportar el peso de la Bandera Nacional y las inclemencias del tiempo.
- d. El asta debe mantener una relación entre 5.5 a 6.5 veces la altura de la Bandera Nacional, dependiendo del tamaño de la Bandera Nacional y su ubicación. Desde que el asta queda fijada, en adelante la Bandera Nacional que sea izada en la misma debiera contar con la dimensión específica que corresponda para su altura. La Bandera Nacional izada en el exterior de edificios medirá el máximo usual de 1.80 metros de alto, y cuando estén colocadas en astas ubicadas en patios internos medirán 1.00 o 1.50 metros de alto. La Bandera Nacional ubicada en oficinas medirá 1.0 metros de alto.

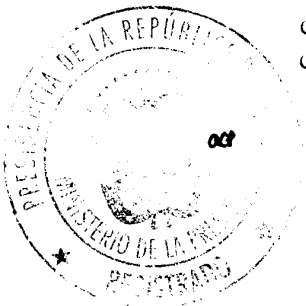
La siguiente tabla se proporciona como guía referencia para las dimensiones más usuales:

ALTO DE LA BANDERA	ALTURA DEL ASTA	
	MINIMO	MÁXIMO
1 metro	5	6
1.5 metros	7.50	9
1.80 metros	9	10
BANDERAS DE DIMENSIONES ESPECIALES CON ASISTENCIA DE 2 PERSONAS		
2 metros	10	12
3 metros	15	18
4 metros	20	24

BANDERAS PARA SER IZADAS O ARRIADAS CON ASISTENCIA DE 3-4 PERSONAS		
5 metros	25	30
6 metros	30	36
7 metros	35	42
DIMENSIONES CON ASTAS MOTORIZADAS CON ASISTENCIA DE 6-10 PERSONAS		
8 metros	50	56
9 metros	54	63
10 metros	60	70
15 metros	96	105
20 metros	120	140



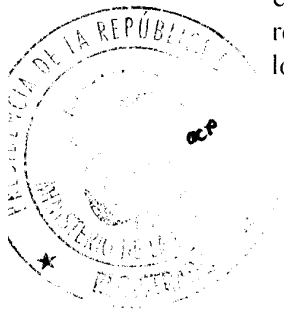
- e. Debe tenerse la precaución de no instalar un asta muy cercana a árboles, paredes u objetos con los cuales la Bandera Nacional pueda rozarse o ensuciarse, afectando su natural movimiento, así como causando su deterioro. La distancia recomendable a mantener es de al menos una vez y media el largo de la Bandera Nacional.
 - f. En las astas de pared, la Bandera Nacional no debe inclinarse más de cuarenta y cinco grados (45°). El asta debe ser instalada de tal modo que, sin importar si está en lo alto de una edificación, a mitad o cerca del suelo, una sola persona pueda efectuar el proceso completo sin inconvenientes. En el caso de astas de pared no aplica el protocolo general de izada y arriado de la Bandera Nacional.
 - g. El asta de pared en edificaciones debe guardar una proporción de dos veces y media (2 ½) el alto de la Bandera Nacional, manteniéndose siempre paralela a la misma. Esto es válido para las astas colocadas en azoteas.
 - h. Las astas se diseñarán de modo que la driza quede asegurada de caerse o atascarse en la polea superior y con asideros metálicos para poder asegurarla luego de izar o arriar, contando con un tope en forma de punta de lanza o bien en forma de bola, del mismo diámetro que el resto del fuste o tubo.
6. Las provincias que hayan legalmente adoptado una bandera representativa, podrán colocar un asta de altura correspondiente a un (1.0) metro por debajo de la altura del asta de la Bandera Nacional. Toda Provincia y Distrito tienen el derecho de contar con una bandera, un escudo y un himno mediante concurso organizado por la Gobernación, y posteriormente legalizado mediante Resolución del Ministerio de Gobierno. Las Provincias y Distritos que ya tengan un símbolo y no haya sido legalizado, habrán de hacerlo canalizando la solicitud al Concejo Municipal o al Consejo Provincial de Coordinación según corresponda, para la obtención de la Resolución Ministerial. Todo símbolo regional debe tener autor-es, descripción, código Pantone de colores. Los escudos se ajustarán a la proporción 3 medidas de alto por 2 de ancho, y las banderas, 1 X 1.5. Ejemplar en tela de las banderas, copia a colores formato mediano del escudo y partitura de director más partituras de los himnos, serán enviados a CONASINA con una copia al Museo de Historia.
 7. El asta con base móvil debe mantener una proporción adecuada con la Bandera Nacional que en ella se enarbole. La punta inferior de la Bandera Nacional no debe estar a menos de veinte (20) cm del suelo.
 8. El diseño, colores y dimensiones del Escudo corresponden a lo siguiente:
 - a. El Escudo es el reproducido en óleo, cuyas copias idénticas han sido entregadas a las instituciones responsables de su custodia, descritas en el Capítulo IV del Texto Único de la Ley 34 de 1949, que adopta como Símbolos de la Nación la Bandera, el Himno y el Escudo y reglamenta su uso: comprende la reforma por la Ley 2 de 2012.
 - b. El Escudo lleva varios colores en su composición adicionales al blanco, rojo y azul, que en código Pantone vienen a ser:
 - b.1 Negro o sable mate o brillo Process Black;
 - b.2 Verde o sinoples mate 3425U y brillo 343C;
 - b.3 El color madera de los mangos de pala, azadón, así como la culata del fusil y las astas de las Banderas de los tenantes en mate 1675U y brillo 1605C;
 - b.4 El amarillo de la embocadura y divisiones del Escudo, así como las estrellas sobre el águila, en mate es 107U y brillo 114C.
 - c. La reproducción del Escudo a colores (sobre fondo verde) en una lámina o afiche en que aparezca la Bandera Nacional, requiere que los azules, rojos y blancos de cada Bandera Nacional sea idéntico.



- d. El Escudo que no se reproduzca a colores no requiere fondo verde, pero debe imprimirse sobre fondo blanco o con efecto translúcido para que el fondo sea de un solo color en toda su área. No se puede aplicar al Escudo efectos especiales.
- e. Las reproducciones de gran dimensión del Escudo se reservan para uso oficial en eventos, pautas y proyecciones en medios. La proporción del Escudo completo siempre será 3 de alto por 2 de ancho, incluyendo la proporcionalidad en el fondo verde, sea este de forma rectangular, cuadrada, circular u ovalada. El único texto que admite llevar es REPUBLICA DE PANAMÁ debajo del borde inferior del fondo verde.
- f. Para impresión de textos escolares, didácticos y láminas en baja resolución, podrá emplearse la versión gráfica del blasón nacional donde se unifican los colores y se eliminan las sombras.
- g. Todo diseño o representación de la Bandera Nacional o el Escudo, que por razones especiales deba confeccionarse o reproducirse de forma distinta a lo que indica la Ley y este Manual, en especial tamaños extra grande o en miniatura, deberá sustentarse y realizarse con diseño o material previamente aprobado por CONASINA, el cual podrá incluir recomendaciones de uso y mantenimiento.
- h. Se considera como interpretación oficial del Himno, la que realice la Banda Republicana basada en las partituras originales, transcritas y previamente entregadas al Ministerio de Gobierno en 2013.
- i. La letra del Himno o su partitura pueden ser desplegadas en distintos formatos o tamaño siempre y cuando no sufran alteraciones de contenido y siempre añadiendo los nombres del compositor y del autor.

XI. DISPOSICIONES FINALES

1. El Manual sobre el Procedimiento, Diseño y Uso de los Símbolos de la Nación y sus Anexos, podrá ser revisado con la periodicidad que CONASINA establezca para su modificación y actualización mediante Decreto Ejecutivo.
2. Para los fines de divulgación, docencia, y consulta general se exhorta a CONASINA a desarrollar y publicitar este Manual y sus Anexos en las versiones que considere conveniente, incorporando gráficas, entre otros elementos, en el Portal Oficial, así como en los sitios de Internet de las distintas instituciones y entidades del Estado, e impreso en las cantidades que estime conveniente para distribución a las entidades, medios de comunicación, colegios, y demás organismos de la sociedad civil.
3. Las oficinas de información y relaciones públicas de las entidades del Estado, así como las publicitarias, fabricantes, empresas o profesionales, podrán elevar consultas por escrito o mediante cortesía de sala a CONASINA sobre el uso correcto de los Símbolos de la Nación. La respuesta formal y por escrito de CONASINA, así como los Resueltos que emita el Ministerio de Gobierno será vinculante.
4. Los Símbolos de la Nación como tales, no son objeto de concursos.
5. Las instituciones del Estado cuyas leyes orgánicas y sus reformas sean anteriores a la Ley 34 de 1949 reformada por la Ley 2 de 2012, habrán de consultar, de modo sustentado a CONASINA el uso que se había dispuesto a los Símbolos de la Nación en los materiales impresos.
6. Queda prohibido cualquier otro uso de los Símbolos de la Nación, que no esté expresamente autorizado en la Ley y el Manual o mediante pronunciamiento o respuesta formal por parte de CONASINA, la cual puede ser consultada de acuerdo a lo dispuesto por la Ley 34 de 1949 reformada por la Ley 2 de 2012.



Artículo 2. El presente Decreto Ejecutivo deroga el Decreto Ejecutivo N° 268 de 18 de junio de 1953 y el Decreto Ejecutivo N°379 de 7 de diciembre de 1953.

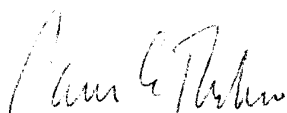
Artículo 3. Este Decreto Ejecutivo empezará a regir al día siguiente de su promulgación.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.

Dado en la Ciudad de Panamá, a los *Vintidos* (22) días del mes de *Diciembre* de dos mil diecisiete (2017).



JUAN CARLOS VARELA RODRÍGUEZ
Presidente de la República



CARLOS E. RUBIO
Ministro de Gobierno, encargado



ANEXO DEL MANUAL SOBRE EL
PROCEDIMIENTO, DISEÑO Y USO DE
LOS SÍMBOLOS DE LA NACIÓN

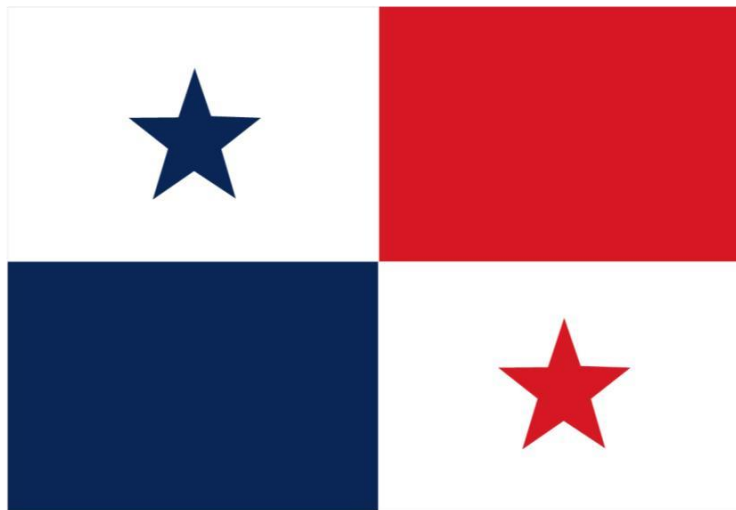
I. LA BANDERA NACIONAL

La Bandera Nacional, o su representación, consiste en un paralelogramo rectángulo dividido en cuatro cantones de igual tamaño, uno (1) de color azul, uno (1) de color rojo, uno (1) de color blanco con estrella de color azul, siendo este el cantón de honor, y uno (1) de color blanco con estrella de color rojo .

El cantón de honor, según la vexilología, se ubica en la parte superior contiguo al asta.

A la Bandera Nacional o su representación, no se le rodea de flecos, cintas o cordones de ningún tipo.

COLORES DE LA BANDERA



Valores Hexadecimales: Uso de color web safe.
Valores RGB: Monitores, pantallas, proyecciones, motion graphics.
Valores Pantone: Sistema de impresión offset.
Valores CMYK: Sistema de impresión offset / impresión láser color.



R:7 G:35 B:87
HEX: #072357
 Pantone
 Solid Coated / brillo: 295C
 Solid Uncoated / mate: 296U
C:100 M:46 Y:0 K:70



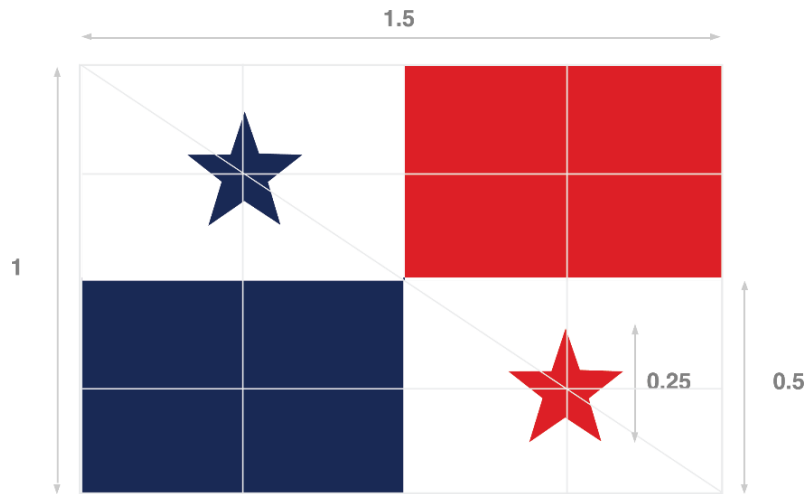
R:255 G:255 B:255
HEX: #FFFFFF
 Blanco
 puro tanto en
 mate como en brillo.
C:0 M:0 Y:0 K:0



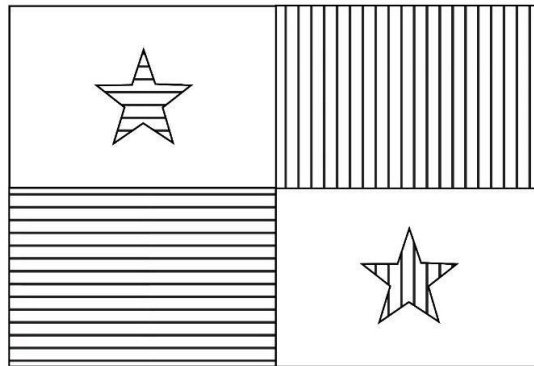
R: 218 G:18 B:26
HEX: #DA121A
 Pantone
 Solid Coated / brillo: 187C
 Solid Uncoated / mate: 186U
C:0 M:100 Y:79 K:20

PROPORCIONES Y DIMENSIONES PARA REPRODUCCIONES FÍSICAS

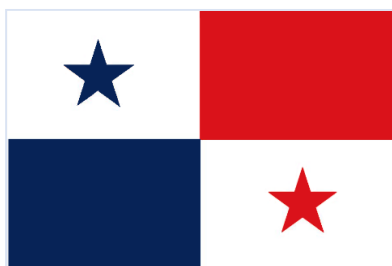
A continuación se muestran imágenes de la Bandera Nacional en su correcta proporción y dimensión junto con su correcta aplicación de forma vertical y horizontal.



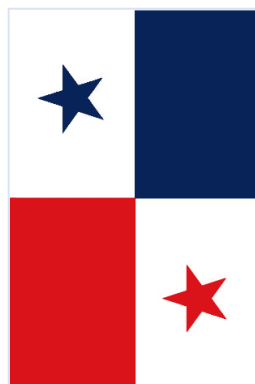
La Bandera Nacional es un cuadrilongo que se puede dividir exactamente en 16 partes idénticas en proporción de 1.0 x 1.5, correspondiendo cuatro (4) partes a cada color rojo y azul y el doble para blanco. Las estrellas miden $\frac{1}{4}$ del alto total y van exactamente en el centro de los cantones blancos. Las estrellas serán de tipo heráldicas y siempre con una punta hacia arriba en la posición horizontal.



Para cuños de monedas, medallas o reproducir la Bandera Nacional sin colores, se usará el modelo de líneas negras sobre fondo blanco, donde el azul tiene líneas horizontales y el rojo verticales, incluyendo las estrellas.



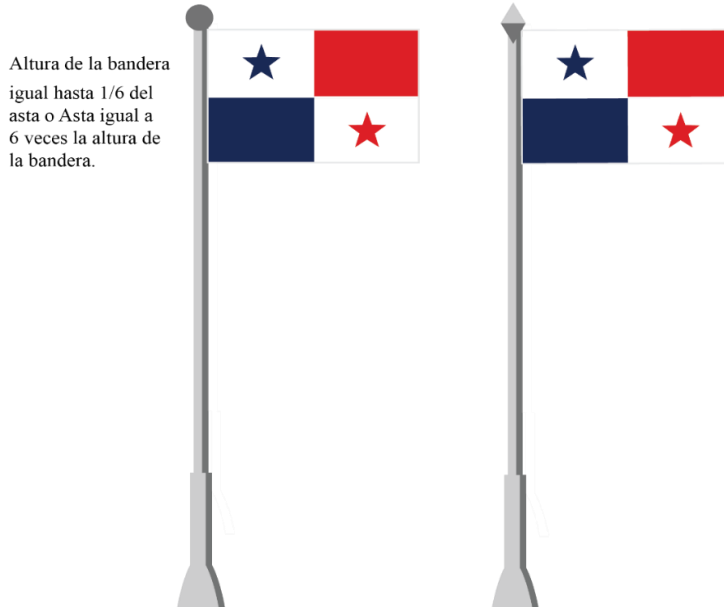
Posición Horizontal



Posición Vertical

Sólo se permiten dos posiciones en que es posible colocar la Bandera Nacional: horizontal y vertical, en ambos casos colocando el cantón de honor (blanco con estrella azul) en la parte de arriba a la izquierda del observador.

PROPORCIONES DE LA BANDERA CON RESPECTO AL ASTA



Las banderas se crearon para ondear atada a un cordel llamado driza, atado y con el uso de poleas a un palo llamado asta. El asta medirá entre cinco 5 y seis 6 veces el alto de la Bandera Nacional. El alto de la Bandera Nacional es la parte más corta, que tiene la pretina blanca con argollas para anclar. Las astas deben concluir en punta de lanza o bien en bola, tanto en interiores como en exteriores. En interiores, el asta y la Bandera Nacional medirán suficiente para que la punta no toque el techo y el cantón blanco con estrella roja quede a 20 cm del piso como mínimo.

Las astas fuera de edificio siempre estarán a la izquierda del observador respecto de la entrada principal del edificio o complejo, salvo que se tenga una pequeña explanada central con facilidad para deambular a su alrededor.



La Bandera Nacional que supere los dos (2) metros de alto y que ha sido diseñada para estar izada las 24 horas hasta su deterioro y respectiva reposición, ha sido confeccionada de forma tal que de noche sea igualmente visible que de día.

Para toda Bandera Nacional de dimensiones especiales legalmente aprobadas, según lo establece el Artículo 17 de la Ley, o de dimensiones comunes, pero destinada a exhibirse de noche, deberá garantizarse su iluminación nocturna. Si corresponde, se colocará en el tope del asta la luz de señal roja según los requerimientos para la seguridad aérea.

En competencias deportivas en los que amerite mantener la Bandera Nacional izada de noche, los responsables de la actividad garantizarán su iluminación nocturna. En esos casos, el Himno se cantará al inicio de la competencia y se cantará cuando concluyan todas sus actividades el mismo día o días después. La Bandera Nacional se izará en sitio especial en

la ceremonia de entrega de medallas, flanqueada un (1) metro más baja por las del segundo y tercer lugar.

IZADA Y ARRIADA DE LA BANDERA

La Bandera Nacional se iza con suficiente luz, preferible a partir de las siete (7) de la mañana. Se arría en caso de inminente lluvia y se vuelve a izar si todavía restan al menos cuatro (4) horas de jornada laboral. Se arría al cierre de la oficina si no queda nadie responsable o a las seis (6) de la tarde si hay quien la pueda arriar entonces. Caso de mojarse con la lluvia, habrá de colgarse de tal modo que se seque sin riesgo de teñir los cantones blancos.

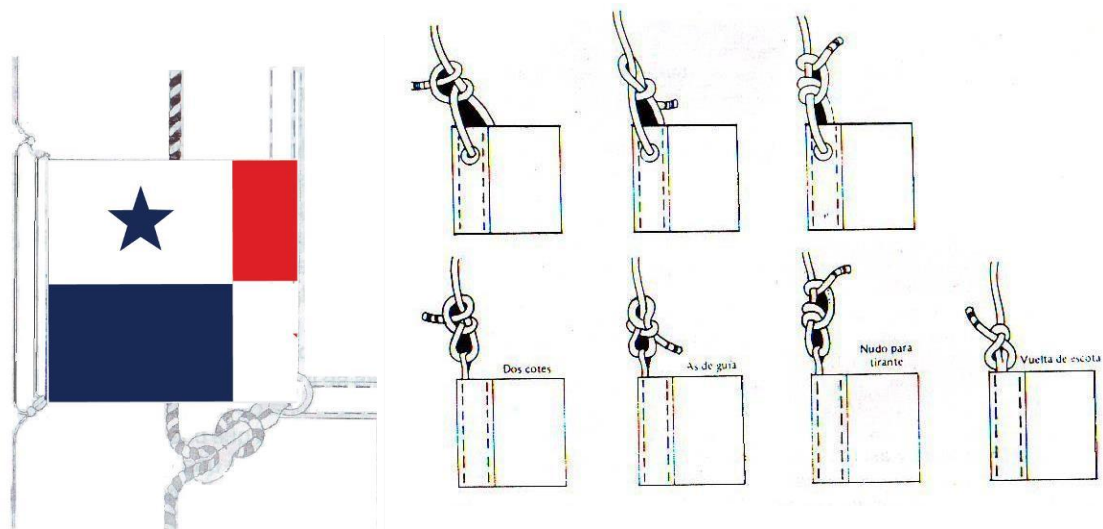
JURAMENTO A LA BANDERA

Bandera panameña:
 Juro a Dios y a la Patria, amarte,
 respetarte y defenderte, como símbolo
 sagrado de nuestra Nación.

El Juramento a la Bandera se pronuncia inmediatamente después de izada la Bandera Nacional, se levanta la mano derecha en un ángulo de noventa grados (90°), con la palma hacia el frente, pronunciando el Juramento a la Bandera, el cual fue adoptado mediante la Ley 24 del 31 de enero de 1959.

Mientras se iza la Bandera Nacional, los civiles no están obligados a hacer ningún saludo. Esto es competencia de los estamentos de seguridad, Scouts y Muchachas Guía. Sin embargo, nada impide, con tal que sea de modo uniforme, hacer un saludo colocando la mano derecha en el pecho a la altura del corazón mientras dure el proceso de izar o arriar la Bandera Nacional.

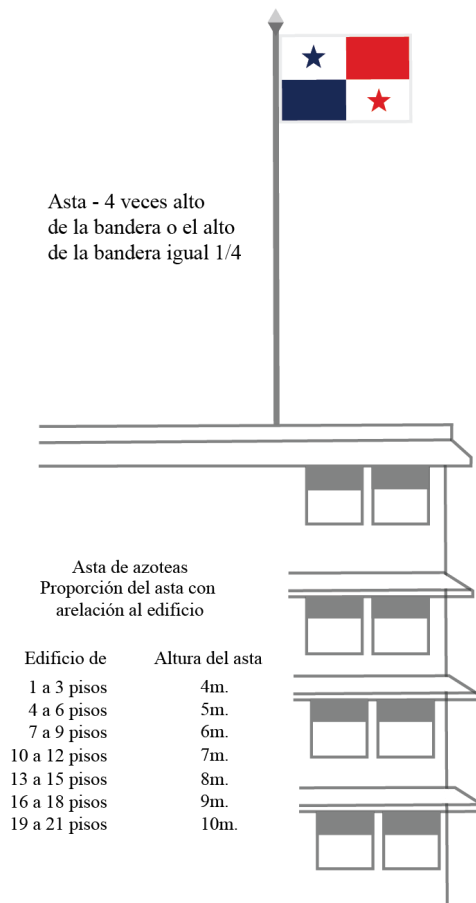
ANCLAJE DE LA BANDERA



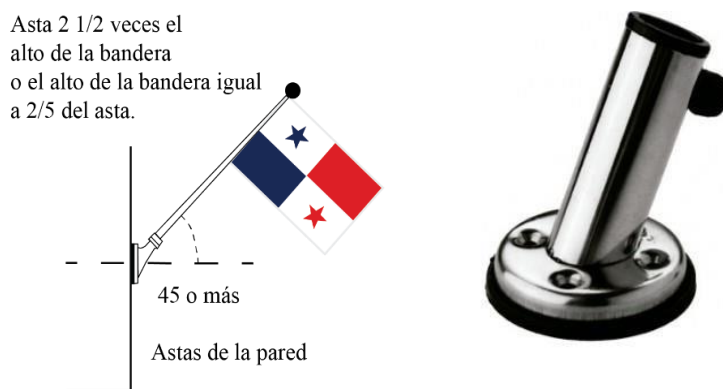
Hoy día están en uso los métodos tradicional y moderno de anclar la Bandera Nacional al asta. El método tradicional es empleando una driza que debe anudarse en las anillas de la Bandera Nacional antes de izar. Es el método de nudos, en el que son expertos los cuerpos de ejército, marina, policía y Scouts. El método moderno, la driza viene con botones de

anclaje en los extremos que permiten abrirlos y colocarlos en las anillas, como se hace con las velas de barcos. Una vez hecho esto, se procede a izar. La driza sólo es blanca.

COLOCACIÓN DE LA BANDERA

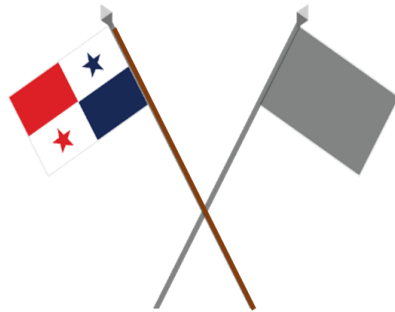


Existen edificios que poseen astas en su azotea. Allí la Bandera Nacional está a una altura mayor que en el suelo. Las astas de estos edificios tendrán un alto como el señalado en la ilustración. En estos casos la Bandera Nacional medirá solamente una cuarta parte del alto del asta.

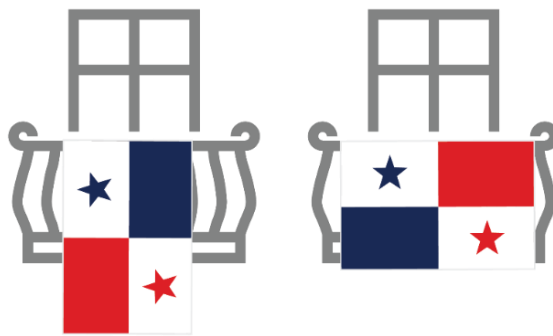


Hay astas que se colocan en paredes exteriores de edificios. Su base se atornilla a la estructura y en ella se embona una Bandera Nacional con un asta de dos y medio (2.5) veces el alto de la Bandera Nacional y con máximo de cuarenta y cinco grados (45°) de inclinación. Las mejores son las que permiten quitar el asta a diario. Las antiguas son para izar y arriar con el empleo de la driza.

Los locales de expendio de alimentos étnicos, cuya denominación de origen sea extranjera, igual que los productos ofertados, deseen tener una bandera de su país en exhibición permanente, dentro o fuera del local, podrán hacerlo siempre y cuando mantengan una Bandera Nacional de igual material, tamaño y calidad de asta o soporte en el sitio de honor, que es la izquierda del observador, y sólo podrá mantenerlas desplegadas de noche si están iluminadas. Se mantiene la regla de recoger cuando llueva.



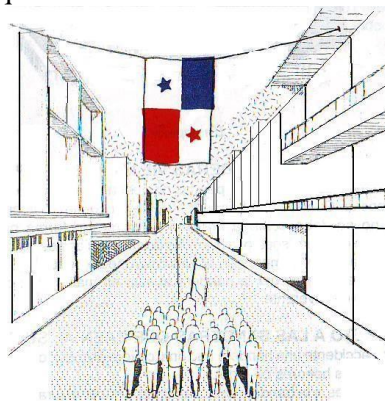
Para fines decorativos y de manera temporal, es permitido colocar Banderas Nacionales cruzadas por el asta, o con la de cualquier otro país amigo, en este último caso a condición que en el cruce de las astas el asta de la Bandera Nacional esté sobrepuesta al asta de la del país amigo, e inclinada hacia el lado izquierdo del observador. Se exhorta a los interesados a realizar consulta escrita a CONASINA, en especial en actos de carácter internacional, a que confeccionen los pines, banners o arreglos de mesa, banners u otros objetos para la ocasión en que se le de este tipo de uso a la Bandera Nacional.



Verticalmente de un balcón

Horizontalmente de un balcón

La Bandera Nacional puede colocarse colgada de un balcón en horizontal o en vertical. La imagen indica la forma correcta de hacerlo, siempre con el cantón de honor (blanco con estrella azul) arriba a la izquierda del observador.



Si se coloca una Bandera Nacional colgada sobre una calle, primero que todo, debe estar su borde inferior a más de cinco (5) metros de altura respecto de la calle. En segundo lugar, se colocan dos Banderas Nacionales correctamente cosidas para que de ambos lados de la calle se vea al derecho según la posición en que se coloque.

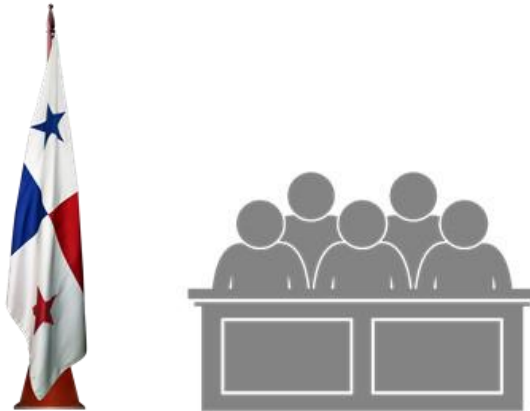


Cuando se coloque la Bandera Nacional sobre una mesa o sobre el piso, en un asta con base, se arreglará de tal forma que el cantón azul se aprecie a la izquierda del observador.

El asta con su base para uso dentro de oficinas tendrá una altura máxima de dos y medio (2.50) metros y se colocará una Bandera Nacional de un (1.0) metro de alto. El vértice inferior del cantón blanco con estrella roja estará a no menos de quince (15) a veinte (20) centímetros del piso. Sobre escritorios o adosadas a ventanas de vehículos, la parte inferior no debe rozar la cubierta que queda debajo.



Podio

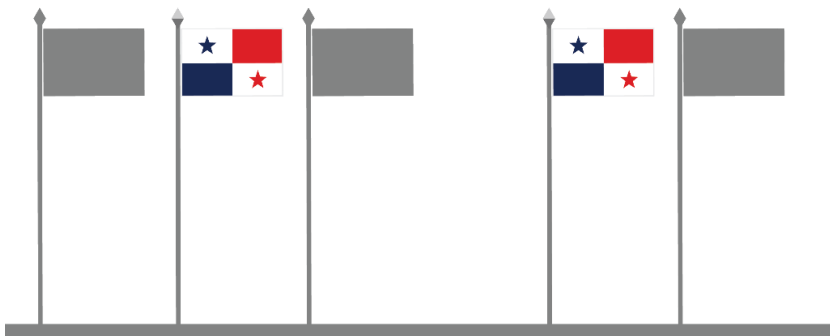
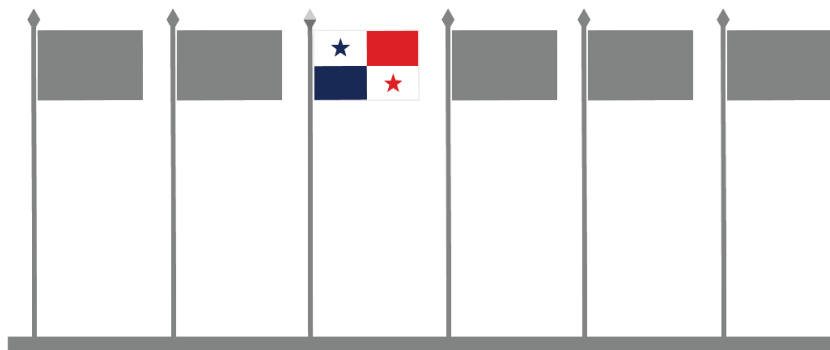


Audiencia

En las actividades en que sea pertinente colocar la Bandera Nacional sobre una base, se colocará siempre a la izquierda del observador y sin nada que obstaculice su vista. De haber podio, la Bandera Nacional se colocará a su derecha (izquierda del observador). En las tribunas judiciales o de concursos en que amerite una Bandera Nacional, se colocará fuera de la tribuna a la izquierda del observador. Los estandartes se colocan al lado opuesto en un plano posterior de que aquel en donde se encuentra la Bandera Nacional.



La Iglesia Católica participa del principio de estar regentada por representantes del Estado de la Ciudad del Vaticano. Por ello, en el plano al fondo en el que está el oficiante, siempre habrá dos banderas. En sitio de honor se coloca la Bandera Nacional, a la izquierda del observador y, del lado opuesto, la bandera pontificia o de la Ciudad del Vaticano. Deben colocarse en astas de igual calidad y altura, confeccionadas en telas de igual calidad.



En exteriores, la Bandera Nacional va sola adelante y a la izquierda del observador, en una base para asta apropiada, a no menos de tres (3.00) metros de distancia de árboles, postes y cableado o del edificio. Si es una base de astas múltiples de uso internacional, la Bandera Nacional irá al centro si son tres banderas. Si son dos, irá a la izquierda del observador (sitio de honor). Si son varias en número par, se colocará al centro-izquierda según el observador. Las banderas izadas así serán todas del mismo tamaño y de igual calidad de materiales. Si es un sitio donde se izará además la bandera provincial o comarcal legalmente adoptada, al no ser un Estado, irán en astas un (1.00) metro más abajo a la derecha de la Bandera Nacional desde la perspectiva del observador. Los organismos internacionales con rango reconocido, si poseen banderas, se rigen por la norma internacional.

Usando la regla de la derecha, la redacción habrá de indicar que se habla respecto de la derecha de la bandera y abundando entre paréntesis que es la izquierda del observador).



En los desfiles, todo colegio, estamento de Seguridad Nacional u oficina pública, así como clubes cívicos y asociaciones civiles que participen, inician con una Bandera Nacional llevada por un (1) porta-bandera, pudiendo y siendo recomendable que vaya con dos personas como escoltas. Estas personas se distinguen por llevar guantes blancos.

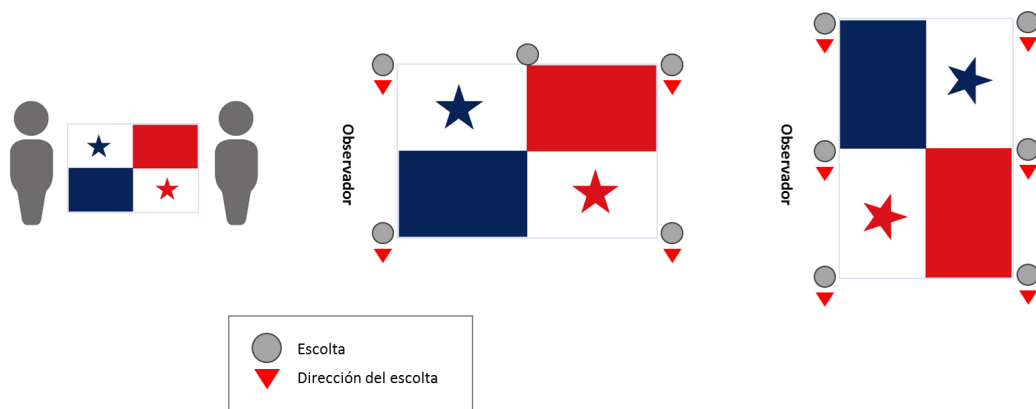
Si se trata de un colectivo que represente varios países, inicia la Bandera Nacional sola y las demás van en bloque según el orden de precedencia alfabético, iniciando de la izquierda a la derecha del observador. Sin embargo, puede determinarse que la primera bandera alfabética acompañe a la Bandera Nacional colocándose a su derecha y siempre habiendo un par de personas que sean escoltas.

Las banderas de los desfiles van todas en astas iguales para desfilan y las banderas en sí serán del mismo tamaño y de los mismos materiales.

Las instituciones del Estado que posean algún tipo de estandarte reconocido, lo llevarán a dos (2) metros de distancia de la Bandera Nacional, detrás de ella. Ese estandarte sí podrá llevar un par de cordones que cuelguen, los cuales podrán ser sostenidos por dos personas como escoltas. Los porta estandartes y sus escoltas no usan guantes blancos.

Cuando un colegio desfile y desean que sus estudiantes lleven en la mano una Bandera Nacional pequeña en asta, habrá de vigilarse que todas estén en buen estado y colocadas al derecho.

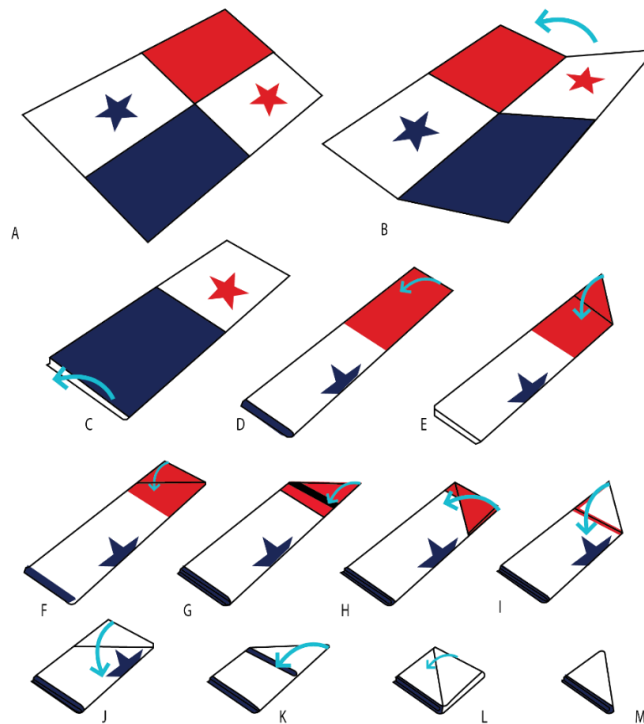
La Bandera Nacional, cuando es correctamente llevada por un (1) porta-bandera equipado con el arnés para desfiles, puede inclinarse hasta un máximo de cuarenta y cinco grados (45°) o menos. Cuando se pasa frente al palco del Presidente o sus representantes, los estandartes, banderas provinciales o comarcales legalmente adoptadas y banderines se inclinarán más de cuarenta y cinco grados (45°) ante la autoridad, pero la Bandera Nacional permanecerá recta o hasta cuarenta y cinco grados (45°) de inclinación lateral, no mirando a la autoridad. En los desfiles deberá promoverse la unificación de astas: todas con terminación de punta o todas con terminación de bola.



Cuando la Bandera Nacional es sostenida en una delegación o romería, se escolta sujetándola con guantes blancos, cuidando en todo momento que no roce el suelo. En posición horizontal, se sostendrá por quienes la escolten desde las esquinas superiores. También, según el tamaño y la ocasión, podrán agregarse escoltas para sostenerla en el medio y esquinas inferiores, trasladándola de modo plano en relación al piso.

Las banderas se idearon para ser vistas y saludadas, no para inclinarse ni saludarse. Las banderas tienen un origen militar universalmente aceptado, que cuando dos Estados están en guerra y uno gana, el perdedor inclina su bandera ante la del ganador en señal de reconocer que perdieron la guerra y se rinden. A esto se acostumbra acompañar con la entrega de un arma que indica que el ejército no hará más actos ofensivos.

CÓMO DOBLAR LA BANDERA

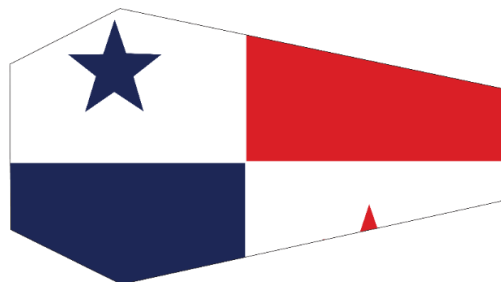


La Bandera Nacional nueva o aquella que se iza y arría a diario, está protegida en una caja dentro de la oficina responsable de custodiarla. Se extrae previamente doblada en triángulo, se entrega al responsable de izarla y se procede a izarla según la ocasión.

Al arriarla, preferible en compañía de otra persona, la Bandera Nacional se recibe y se inicia el doblado en triángulo empezando por los cantones rojo y blanco estrella roja hasta llegar a la pretina, la cual se introduce por el pliegue del último doblez. Una de las personas la sostendrá con la mano izquierda cubriéndola con la derecha y la llevará ceremoniosamente al sitio dispuesto para custodiarla hasta el día siguiente. Debe verificarse que la pretina con el cantón de honor, blanco con estrella azul, quede a la vista para cuando se desdoble y vaya a izarse esté lista para el amarre inicialmente con el cantón de honor y evitar una equivocación.

Si no hay sitio para guardar y custodiar la Bandera Nacional, entonces, se dobla de tal modo que pueda quedar colgada decentemente en una percha o gancho.

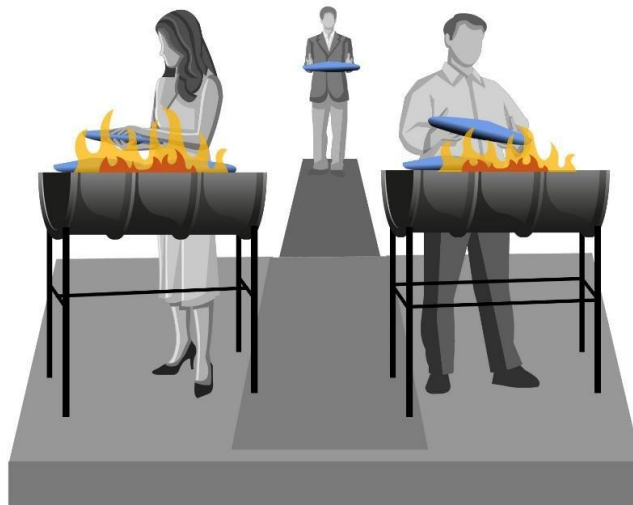
EL USO DE LA BANDERA EN ACTOS FÚNEBRES



En un funeral de Estado, cuando por disposición del Órgano Ejecutivo se honre con una Bandera Nacional de tamaño apropiado para cubrir un féretro, se colocará antes del ingreso del mismo al recinto. La Bandera Nacional se extiende a lo largo del féretro, con el lado que contiene la pretina con argollas del lado de la cabecera, quedando el cantón blanco con estrella azul posicionado del lado izquierdo del cuerpo. El féretro se ingresa al recinto por la cabecera, con los cantones azul y blanco con estrella azul, y se retira por el lado de los pies, con los cantones rojo y blanco con estrella roja por delante. Al llegar al pie de la sepultura, dos escoltas retiran la Bandera Nacional y la doblan en triángulo, mostrando el cantón azul en su parte exterior, entregándola a uno de los familiares.

Este procedimiento se realizará bajo la coordinación y supervisión de Protocolo y Ceremonial del Estado.

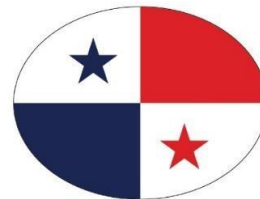
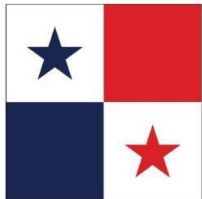
ACTO DE CREMACIÓN



En un acto protocolar de cremación de Banderas Nacionales, cada persona designada por la Gobernación lleva individualmente la Bandera Nacional doblada en triángulo, terminado en el cantón azul, y la coloca en el incinerador. La Gobernación organizará todo de tal modo que los incineradores, materiales, ubicación, recolección de cenizas así como el acto protocolar que pueda organizarse se lleven a cabo sin peligro de contaminación ambiental, de asfixia o quemaduras. Se dispondrá de personal para escoltar abanderados, la mesa con banderas embebidas en alcohol, para el encendido del fuego y atizar brasas así como para atención de prensa e invitados. Se comprobará la dirección del viento y correcta ventilación para la ubicación de incineradores, bandera nueva, mesas de banderas embebidas de alcohol, sección de invitados, abanderados, prensa, banda de música (si la hubiese), maestría de ceremonia y la disposición final de las cenizas colocadas en un hoyo cavado en tierra.

Para el mayor lucimiento del acto, los particulares, centros educativos y entidades del Estado harán llegar mediante nota las banderas destinadas a la incineración a la Gobernación que le corresponda el mes de septiembre. Las Gobernaciones organizarán en unión al Gabinete Provincial y representantes de centros educativos y cívicos el acto la última semana de octubre disponiendo si lo amerita, cierre de calle, asignación de espacios, designación de abanderados, personal de apoyo y disposición del plano del área donde se llevará a cabo el acto. Las Gobernaciones que hayan acopiado muchas banderas, harán selección de hasta 100 banderas para el acto de incineración protocolar, y el excedente, la misma fecha en hora distinta, será incinerado aparte, mezclando ambos restos de cenizas al momento de enterrarlos en hoyo en tierra cavado previamente. Los medios de comunicación podrán cubrir el acto en su totalidad para lo cual se les asignará un lugar de donde dominen visual y auditivamente las acciones. El acto iniciará con la colocación o izada de una bandera nueva que presida en sitio prominente el área elegida para que se den las acciones, seguido de su juramento. El acto se desarrolla punto por punto, y el último, entonar el himno nacional.

REPRESENTACIÓN DE LA BANDERA



La representación de la Bandera Nacional se realizará de acuerdo a las formas permitidas acorde al uso apropiado de su imagen, sea esta rectangular, cuadrada, circular u ovalada, en el Pantone correspondiente a cada color y respetando las proporciones según lo indicado en el Manual.

USO DE LISTONES



Verticalmente de un balcón



Horizontalmente de un balcón

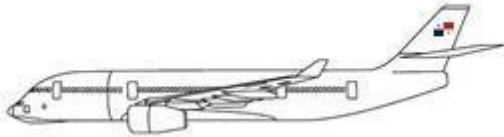


Las cintas tricolores, o listones para decorar no son Símbolos de la Nación y por tanto no están reguladas. Sin embargo, deberán confeccionarse con los colores de la Bandera Nacional y, por principio cromático, se establece el orden azul-blanco-rojo horizontal y azul-blanco-rojo en vertical. Las cintas de cuadros de honor, así como la banda presidencial, van del hombro derecho en diagonal hacia la cadera izquierda y sus colores viniendo del hombro izquierdo, serán azul-blanco-rojo. El Escudo, en la banda presidencial, se colocará al derecho según el observador, no siguiendo el patrón de las líneas. La banda presidencial refleja ópticamente la Bandera Nacional pero no lleva estrellas. Cuando se coloquen dos listones tricolores en forma vertical, unidos por un listón tricolor o pollerín horizontal, el color azul va hacia el centro.

APLICACIONES ESPECIALES DE LA REPRESENTACIÓN DE LA BANDERA



Cuando se confeccione como pin, podrá tener una forma ondulada que represente la Bandera Nacional de acuerdo a lo que establece el Manual.



Cola vista del lado derecho de la nave.



Cola vista del lado izquierdo de la nave

La representación de la Bandera Nacional, si es colocada en la cola de un avión oficial, irá centrada a esa parte del fuselaje y estará orientada en cada lado en perspectiva según la dirección de la nave.



El uso de la representación de la Bandera Nacional en uniformes está reservado a los estamentos de seguridad o competencias deportivas internacionales, así como para presencia de estamentos y deportistas en eventos internacionales como distinción de lugar de origen, y siempre con los colores y proporción correctos. El ribeteado protector va del mismo color que el color del área específica. El parche se cose sobre la pieza de vestir que se requiera: camisa, chaqueta, camiseta de competencia internacional o de vestir, uniformes de estamentos de seguridad, pantalón corto o vestido de baño de competencias deportivas internacionales. También se puede utilizar en camisetas de manga tipo polo que además lleven el distintivo de una delegación Nacional, para lo que se colocará en la manga derecha del lado exterior entre el hombro y la costura inferior. Las empresas de seguridad privada utilizarán su propio logo, y no podrán utilizar parches que representen la Bandera Nacional.



Si hay normativa internacional aplicable, los estamentos de seguridad que empleen uniforme de camuflaje, están autorizados a emplear un parche con las proporciones y dimensiones de la Bandera Nacional alterando los colores oficiales por los que se asocian al tipo de camuflaje que se requiera. El ribeteado protector podrá ser negro o verde oliva oscuro.

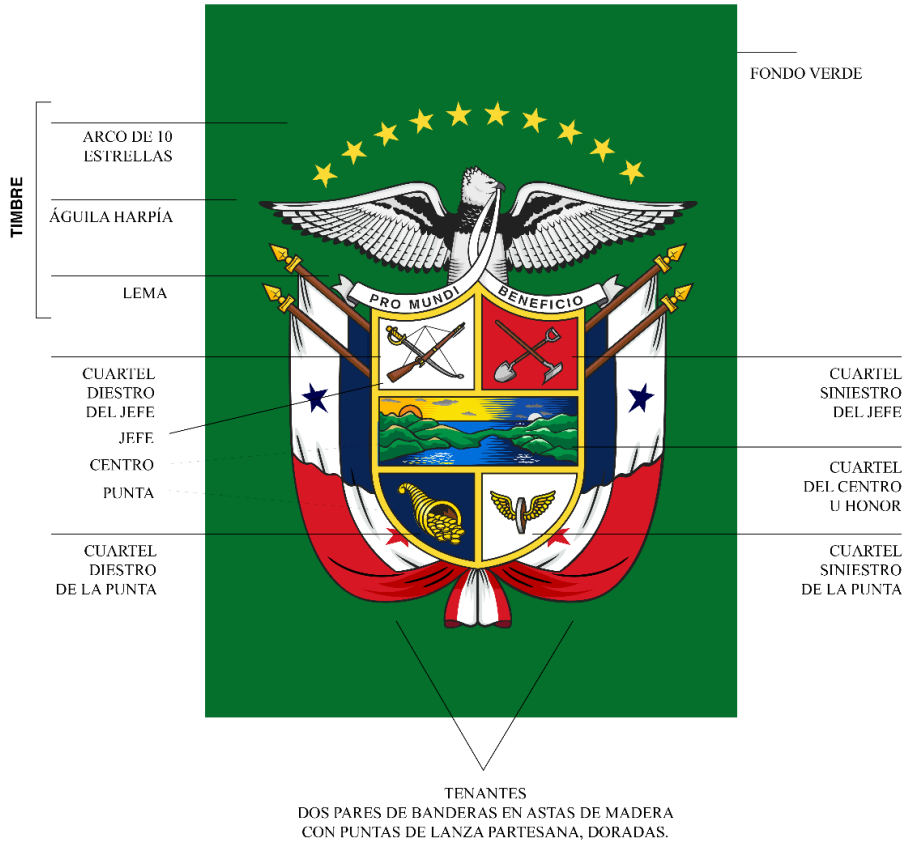
Se aceptarán los usos internacionales que sean parte del Derecho Positivo de la República de Panamá mediante la firma de cartas, constituciones y convenciones de tierra, mar y aire que

hayan sido elevados a Ley de la República en relación a uso de la Bandera Nacional o el Escudo en formas distintas a las señaladas por la Ley.

Las consultas para el uso correcto del parche con la representación de la Bandera Nacional o bien su colocación, según la ocasión y la prenda de vestir, serán absueltos por CONASINA

II. EL ESCUDO NACIONAL

El Escudo Nacional o Escudo de Armas, en adelante el Escudo, es el sello nacional del Estado y representa a la República de Panamá. El Escudo está dividido en diferentes partes como son:



COLORES OFICIALES DEL ESCUDO



Valores Hexadecimales: Uso de color web safe.
Valores RGB: Monitores, pantallas, proyecciones, motion graphics.
Valores Pantone: Sistema de impresión offset.
Valores CMYK: Sistema de impresión offset / impresión láser color.

 R:7 G:35 B:87 HEX: #072357 Pantone Solid Coated / brillo: 295C Solid Uncoated / mate: 296U C:100 M:46 Y:0 K:70	 R:255 G:255 B:255 HEX: #FFFFFF Blanco puro tanto en mate como en brillo. C:0 M:0 Y:0 K:0	 R:218 G:18 B:26 HEX: #DA121A Pantone Solid Coated / brillo: 187C Solid Uncoated / mate: 186U C:0 M:100 Y:79 K:20	 R:252 G:221 B:9 HEX: #FCDD09 Pantone Solid Coated / brillo: 100C Solid Uncoated / mate: 012U C:2.95 M:8.57 Y:99.28 K:0	 R:7 G:137 B:48 HEX: #078930 Pantone Solid Coated / brillo: 349C Solid Uncoated / mate: 186U C:86.45 M:21.4 Y:100 K:8.07
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

El Escudo participa del rojo y azul de la Bandera Nacional. Por ello, la clasificación de la Federación Internacional de Asociaciones Vexilológicas se emplea en cuanto a su codificación.

VERSIÓN ORIGINAL



El Escudo, en su versión original, corresponde a aquel pintado al óleo sobre tela en 2014 por encargo de la Comisión Nacional de los Símbolos de la Nación (CONASINA), actualizado en sus estrellas a 10 provincias, de acuerdo a la descripción que establece la Ley 34 de 1949 y la Ley 2 de 2012, y custodiado por las entidades gubernamentales que establece la Ley.

USO Y APLICACIÓN DE LA REPRESENTACIÓN DEL ESCUDO



El Escudo vectorizado es aquel en el que se simplifican las texturas y tonos. Es apto para publicaciones, adhesivos, modelo de hologramas o tintas metálicas. Igualmente, puede ser empleado para membretes y campañas del Estado previa consulta a CONASINA.



Escudo en versión blanco y negro. No diseñado para transparentar el color de fondo. El Escudo que no sea a colores no lleva fondo. No lleva sombreado ni efectos de 3-D. Apropiado para membretes de las instituciones que no poseen logo propio.



Escudo en diseño de líneas heráldicas, apropiado para cuños de monedas, medallas, pines, condecoraciones, marca de agua y situaciones en que no se pueda dar color a los distintos elementos del blasón. Funcional para hologramas. No lleva sombreados ni efectos 3-D.



Escudo de líneas heráldicas encerrado en el doble círculo. Constituye la base para el Escudo de papel legal, que debe ser sólido, sin transparencia. Puede emplearse sobre carpetas para traslado de documentos oficiales de alto nivel o uso internacional. Cada órgano, ministerio e institución del Estado, descentralizada, autónoma o semiautónoma, puede emplearlo para sus carpetas. Dimensión real: 10 cm de diámetro exterior, colocado al centro de la carátula.



Diseño para la papelería (Artículo 14 de la Ley 34 de 1949 en el texto único que refleja las reformas de la Ley 2 de 2012. Versión oficial aplicable a papel A4, carta, oficio, legal. Del original al 100% color negro, degradar al 20%. Debe poder verse a simple vista sin impedir la lectura de lo que se imprima encima. No lleva sombreados ni efectos 3-D. Su dimensión es de 10 cm de diámetro exterior, al centro del papel que se emplee. El papel se entiende blanco o marfil con o sin textura de hilo. Se preferirá siempre el papel que traiga marca de agua de fábrica y 25% de fibra de algodón.



El Escudo en formato circular. Puede servir para membrete de notas, tarjetas de invitación, presentación, agradecimiento y siempre en uso oficial. Empleando el Escudo en su versión original o vectorizada, el fondo verde también puede adoptar forma ovalada sin afectar la proporción 3 de alto por 2 de ancho del Escudo.



El Escudo en color dorado es de uso exclusivo para las autoridades indicadas en el Manual, y se imprimirá utilizando tinta metálica, foil de tipografía, grabado para empastes o grabados de color dorado, y apropiado también para confección de pines metálicos.

III. EL HIMNO NACIONAL

LETRA

Coro:

Alcanzamos por fin la victoria en
el campo feliz de la unión; con
ardientes fulgores de gloria se
ilumina la nueva nación.

(I)

Es preciso cubrir con un velo del
pasado el calvario y la cruz; y
que adorne el azul de tu cielo de
concordia la espléndida luz.

El progreso acaricia tus lares al
compás de sublime canción; ves
rugir a tus pies ambos mares que
dan rumbo a tu noble misión.

Coro:

Alcanzamos por fin la victoria en
el campo feliz de la unión; con
ardientes fulgores de gloria se
ilumina la nueva nación.

(II)

En tu suelo cubierto de flores, a
los besos del tibio terral,
terminaron guerreros fragores;
sólo reina el amor fraternal.

Adelante la pica y la pala, al
trabajo sin más dilación; y
seremos así prez y gala, de
este mundo feraz de Colón.

Coro:

Alcanzamos por fin la victoria en
el campo feliz de la unión; con
ardientes fulgores de gloria se
ilumina la nueva nación.

La grabación del Himno en sus tres versiones oficiales: piano y voz, banda de viento y percusión y sinfónica con coro de voces y sin coro, reposa en los archivos de CONASINA.

Copia de las partituras de director, y de las *particellas* de instrumentos y de coros deberán constar en el Museo de Historia de Panamá, en las presidencias de cada órgano del Estado y los despachos superiores del Ministerio de Educación y del Ministerio de Gobierno, así como estarán disponibles en el Portal Oficial de los Símbolos de la Nación.

Las grabaciones y partituras anteriores, así como las de Honores al Pabellón y de Saludos al Presidente, estarán disponible en el Portal Oficial de los Símbolos de la Nación www.simbolosdelanacion.gob.pa



REPÚBLICA DE PANAMÁ
INSTITUTO DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS NACIONALES



RESOLUCIÓN DE JUNTA DIRECTIVA No. 133 -2016

Por medio del cual se adopta el Manual de Evaluación de Desempeño del Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales y se dictan otras disposiciones.

**LA JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO DE ACUEDUCTOS Y
ALCANTARILLADOS NACIONALES**

En uso de sus facultades legales y reglamentarias, y;

CONSIDERANDO:

Que mediante el artículo 1 de la Ley 77 de 2001, Orgánica del Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales (IDAAN), establece la naturaleza jurídica de esta Institución y consagra que el IDAAN, es una entidad autónoma del Estado, con personería jurídica, patrimonial propio y fondos separados e independientes del Gobierno Central y con autonomía, tanto financiera como en su régimen interno, según lo dispone la presente Ley;

Que el artículo 7 de la ley 77 de 2001, numeral 6, establece, que la Junta Directiva del IDAAN tendrá las siguientes atribuciones:

Artículo 7. La Junta Directiva tendrá las siguientes atribuciones:

6. Aprobar mediante resolución, los reglamentos y las normas de organización de los servicios o dependencias del IDAAN que le presente el Director Ejecutivo.

Que conforme al Artículo 27 de la Ley 77 de 28 de diciembre de 2001 que reorganiza y moderniza el IDAAN, el Órgano Ejecutivo implementará en el IDAAN la carrera Administrativa y establecerá un sistema de administración de recursos humanos para estructurar, sobre la base de capacidad y eficiencia, los procedimientos y las normas aplicables a todos sus servidores. Este sistema de administración considerará procesos de evaluación periódica de los funcionarios y desarrollara programas de capacitación continua. El IDAAN adoptara, a través de las reglamentaciones, normas éticas y garantizara la salud ocupacional.

Que el Texto Único de 29 de agosto de 2008, Ordenado por la Asamblea Nacional que comprende la Ley 9 de junio de 1994, por la cual se establece y regula la Carrera Administrativa, dispone en sus artículos, lo siguiente:

Artículo 2: Los siguientes términos utilizados en esta Ley y sus reglamentos, deben ser entendidos a la luz del presente glosario:

Evaluación: acción y efecto de estimar o calificar las características, el rendimiento o el desempeño del sistema de recursos humanos, así como de las personas que están al servicio del estado o que aspiren a estarlo.

Artículo 115: Los programas motivacionales establecerán incentivos económicos, morales y socioculturales, basados estrictamente en el desempeño del servidor público.

Artículo 118: Se establece un sistema de evaluación del desempeño y rendimiento para que sirva de base a los sistemas de retribución, incentivos, capacitación y destitución.

Artículo 119: El sistema de evaluación del desempeño y rendimiento constituye un conjunto de normas y procedimientos para evaluar y calificar el rendimiento de los servidores públicos. La evaluación y calificación se basara únicamente en el desempeño y rendimiento sin perjuicios de ninguna índole.

Artículo 120: Las evaluaciones son de tres clases: de ingreso, ordinarias y extraordinarias.

Resolución de Junta Directiva No. 33-2016

Artículo 121: Las evaluaciones tienen efecto correctivo y motivacional, según sea el caso, y deben ser realizadas por el superior inmediato del evaluado, discutidas con este y enviadas a la Oficina Institucional de Recursos Humanos en la dependencia respectiva, o a la Dirección General de Carrera Administrativa, según corresponda.

Artículo 122: La evaluación de ingreso es la que se realiza al servidor público que se encuentra en periodo de prueba. Esta evaluación se enviará a la Dirección General de Carrera Administrativa y determina la incorporación del servidor público a la Carrera Administrativa o su desvinculación del servicio público.

Artículo 123: La evaluación ordinaria es aquella que controla el desempeño y rendimiento del servidor público de Carrera Administrativa. Se realiza una vez al año por el superior inmediato del evaluado y sus resultados se enviarán a la Dirección General de Carrera Administrativa. También es evaluación ordinaria la realizada en un periodo no mayor de tres meses, posterior a una evaluación no satisfactoria.

Artículo 124: La evaluación extraordinaria es la que permite controlar el desempeño y rendimiento del servidor público de Carrera Administrativa entre las evaluaciones anuales. Esta evaluación no tiene efecto definitivo y su finalidad es orientar al servidor público para que pueda hacer las correcciones, en caso necesario, antes de la evaluación ordinaria.

Artículo 125: Las evaluaciones se harán en base a sistemas y las escalas determinadas por vía reglamentaria.

Que conforme al Reglamento Interno del Instituto de Acueductos Alcantarillados Nacionales, dispone en sus artículos:

Artículo 37: El servidor público que tome posesión en el Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales, ya sea por ingreso o ascenso en un puesto de carrera, queda sujeto a un periodo de prueba sobre la base de la complejidad del puesto y los requisitos exigidos. Su desempeño será evaluado y será notificado de los resultados por su superior inmediato, según las normas y el procedimiento establecido.

Artículo 42: La Evaluación del Desempeño será aplicada por lo menos una vez al año de acuerdo a las disposiciones establecidas.

Artículo 92: Son deberes de los servidores públicos en general los siguientes:

A...

B...

G. Evaluar a los subalternos con objetividad, atendiendo rigurosamente los parámetros establecidos.

Que los fundamentos legales expuestos, sirven como base legal para la admisión del Manual de Evaluación de Desempeño, el cual estará compuesto por 3 formularios: RH-ED01, RH-ED02, RH-ED03 correspondiente a cada servidor de acuerdo a su cargo.

Que ésta herramienta busca, además de medir las actividades de desempeño de los servidores públicos del IDAAN, incentivar a aquellos que con su compromiso logren alcanzar niveles satisfactorios de trabajo;

Que para lograr éste cometido, se implementa la siguiente tabla, con los incentivos monetarios por evaluación satisfactoria del desempeño:

Resolución de Junta Directiva No 133-2016

Escala de Calificación	Rango	Monto Incentivo
100-95	Excelente	B/.200.00
94-90	Muy Bueno	B/.150.00
89-80	Bueno	B/.100.00

Que la Dirección Ejecutiva del Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales (IDAAN), le solicita a la Junta Directiva la aprobación del *Manual de Evaluación de Desempeño del Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales*.

Que el numeral 6 del artículo 7 de la Ley No. 77 de 28 de diciembre de 2001, Ley Orgánica del IDAAN, establece las atribuciones que tiene la Junta Directiva.

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: Aprobar la implementación del Manual de Evaluación de Desempeño para los servidores públicos de Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales, el cual forma parte integral de la presente Resolución.

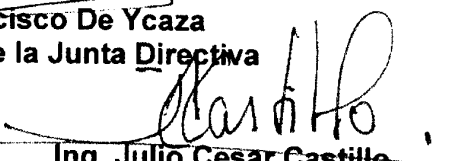
ARTICULO SEGUNDO: Autorizar a la Oficina Institucional de Recursos Humanos del Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales como responsable de la planificación, organización, dirección y control del Sistema de Evaluación de Desempeño de los servidores públicos, así como la elaboración de su normativa, políticas que lo regirán, además dirigir, ejecutar, fiscalizar y evaluar su aplicación, impulsando su mejoría continua.

FUNDAMENTO LEGAL:, Ley N°77 de 28 diciembre de 2001, Orgánica del IDAAN, Ley 9 de 20 de junio de 1994, modificada por la Ley 43 de 30 de julio de 2009 y Reglamento Interno del IDAAN.

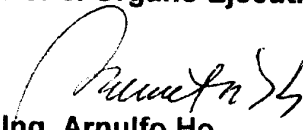
COMUNÍQUESE Y CUMPLASE,

Dada en la ciudad de Panamá, a los nueve (9) días del mes de noviembre del año dos mil dieciséis (2016).



Ing. Francisco De Ycaza
 Presidente de la Junta Directiva


Ing. Julio Cesar Castillo
 Por el Ministro de Salud

Lic. Carlos Duboy
 Por el Órgano Ejecutivo


Ing. Arnulfo Ho
 Por la Sociedad Civil

Sr. Luis Amaya
 Por la Sociedad Civil

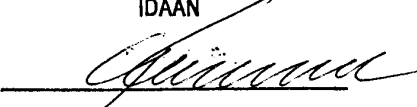

Lic. José A. Díaz
 Por la Sociedad Civil

Ing. Héctor Ortega
 Por la Sociedad Civil



SECRETARIO(A) DE JUNTA DIRECTIVA
 IDAAN


Licda. Guadalupe Arosemena
 Secretaria de Junta Directiva




 OAVcm

**INSTITUTO DE ACUEDUCTOS Y
ALCANTARILLADOS NACIONALES**



**Informe Técnico Sistema de Evaluación
del Desempeño**

OFICINA INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS

27-10-2016

INFORME TÉCNICO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El presente instrumento denominado **“Manual de Evaluación del Desempeño”** pretende entre alguno de sus objetivos, unificar los criterios de gestión en torno al complejo proceso de evaluar la contribución de las personas en un ambiente laboral caracterizado por la concurrencia de diversas profesiones y ocupaciones y que para la administración moderna, esta buena práctica laboral, constituye una tarea de primer orden en un mundo que experimenta cambios y retos para la personas y las organizaciones de servicios.

Esta propuesta del **“Manual de Evaluación del Desempeño”** trata de la evaluación de los aportes que nuestro capital humano, a nivel personal y de equipo, hacen en pro de los objetivos de la institución, circunscrito al ámbito administrativo y de la gestión de los procesos operativos que se ejecutan en el IDAAN.

ANTECEDENTES DEL SISTEMA

Fundamentado en una estrategia de mejora en el servicio, la Unidad de Transformación y Modernización a través de la Oficina Institucional de Recursos Humanos en conjunto con la firma Ochomogo Consultores S.A. y en consenso con la Asociación de Empleados del Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales (ADEIDAAN), presentan esta propuesta denominada **“Manual de Evaluación del Desempeño”**, basado en estudios de campo, estadísticas e investigaciones en distintos escenarios, para presentar un Sistema de Evaluación que le permita al IDAAN una adecuada Toma de Decisiones en cuanto a la planeación y efectividad del recurso humano.

PROPOSITO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño se circunscribe en un proceso más amplio de gerencia pública. Un sistema que reconozca el mejor y mayor rendimiento, como factor necesario para la profesionalización de la Administración Pública. La iniciativa de introducir y potenciar la evaluación del desempeño en los servidores públicos se sitúa en el contexto de incorporación de una nueva cultura organizacional.

Este sistema debe fomentar la comunicación y el diálogo entre el evaluado y evaluador, facilitando la detección de capacidades, oportunidades y necesidades de formación al tiempo que se introducen nuevas formas de trabajo y mejoramiento de la gestión.

En consecuencia es preciso asegurar la calidad y consistencia de las apreciaciones, creando un sistema basado en parámetros que minimicen la subjetividad.

La implementación de un sistema de esta categoría alcanzará la concretización de los siguientes propósitos:

- 1) Mejorar la gestión de cada unidad administrativa, puesto que contribuirá a:
 - a) Clarificar actividades y responsabilidades de cada persona y del conjunto.
 - b) Obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas de funcionamiento laboral ocultos o en fase de latencia.
 - c) Proporcionar a los mandos directivos un instrumento de planeación y organización de actividades a través de la dirección de objetivos.
 - d) Reforzar las funciones directivas de los puestos de mando a través del liderazgo de sus miembros.

- 2) Mejorar el desempeño de los servidores públicos al servicio del Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales, ya que facilitará:
 - a) Reconocimiento de la actuación del personal.
 - b) Mejorar los patrones de actuación de los servidores públicos.
 - c) Otorgar estímulos y recompensas a dicha actuación.
 - d) Desarrollar la comunicación líder –colaborador.

- 3) Mejorar la gestión de recursos humanos, a través de:
 - a) Análisis del nivel de adecuación persona / puesto.
 - b) Identificación de las necesidades de formación o capacitación.
 - c) Gestión de oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.

LINEAS DE COORDINACIÓN

A continuación se detalla los roles que se desarrollaran durante el proceso de evaluación:

- **Evaluador:**
Su rol es la evaluación objetiva y constructiva hacia el evaluado, así como durante el período debe ser guía y apoyarlo en el cumplimiento de su meta.

- **Evaluado:**
Su rol es poseer el conocimiento acerca de qué, cómo y cuándo será medido su desempeño, para así estar alineado con las expectativas que posee la Institución con él.

- **Oficina Institucional de Recursos Humanos:**
Su rol es guía para los evaluadores en cuanto al alineamiento del proceso de evaluación con la estrategia de la institución. Adicional, asegurar que la documentación e información del proceso se lleve de la manera objetiva y transparente para ambas partes (Evaluador y Evaluado).
Analizar resultados y proponer planes de acciones que mejoren las debilidades encontradas y se mejore la eficiencia de los procesos en la Institución.

PRINCIPALES RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN

- Oficina Institucional de Recursos Humanos
- Unidad de Evaluación del Desempeño
- Unidades de recursos humanos descentralizadas
- Jefes inmediatos y/o supervisores

ALCANCE

El Sistema de Evaluación del Desempeño será de aplicación general para todos los servidores públicos de todas las unidades administrativas y dependencias del Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales, con excepción de aquellos que ocupen cargos de libre nombramiento y remoción.

Para los efectos de la metodología y la guía normativa de este sistema se adjunta a este informe técnico el Manual de este sistema, el cual contiene la definición, los objetivos, problemas más comunes, roles en el proceso, normas y políticas generales; así como también los formularios de evaluación y flujo del proceso.

EJECUCIÓN

La Oficina Institucional de Recursos Humanos del IDAAN será responsable de la planificación, organización, ejecución, dirección y control del Sistema de Evaluación del Desempeño de los servidores públicos.

Corresponde a la Oficina Institucional de Recursos Humanos la elaboración de la normativa y las políticas que regirán el Sistema de Evaluación del Desempeño de los servidores IDAAN, además de dirigir, ejecutar, asesorar, fiscalizar y evaluar su aplicación, impulsando su mejora continua.

El proceso de Evaluación del Desempeño se desarrollará en un ciclo anual (12 meses) el cual constará de cuatro (4) fases:

1. Fase de Planeación

Durante esta fase se establece la programación de trabajo por parte de la unidad normativa (OIRH), incluyendo la distribución de las unidades administrativas por analistas, solicitud de confección y distribución de formularios e instructivos, identificación de los evaluadores, capacitación del personal involucrado en el proceso; además de todas aquellas tareas que por la naturaleza organizativa del sistema se encuentren inmersas durante este periodo.

2. Fase de Ejecución

En la fase de ejecución se realizan las tareas operativas del programa, entre las que se pueden describir: distribución de los instructivos y los formularios de evaluación, instrucción a los supervisores y se abre un espacio de consultas y asistencia durante todo el tiempo que dure esta fase. Se aplica la evaluación en el ciclo estipulado y se recuperan los formularios de evaluación. De igual forma se dará el procesamiento de los datos en el sistema de información diseñado para tales fines, y la remisión del formulario al expediente de personal del colaborador.

3. Fase de Reconsideración

En este periodo del ciclo el Comité de Evaluación del Desempeño deberá atender, de acuerdo al procedimiento de reclamos establecido, aquellos casos que presenten desacuerdo en torno a la evaluación del desempeño correspondiente.

4. Fase de Retroalimentación

La comunicación de resultados comprende la recopilación, análisis e interpretación de la información obtenida a través de todo el ciclo de evaluación; además de la formulación de los informes correspondientes a todos los niveles mediante el sistema de información previamente diseñado para tales fines.

Incluye también la identificación de problemas de carácter organizacional, de procedimientos y relacionados al recurso humano y la remisión correspondiente a las instancias respectivas para el manejo integral de los mismos.

CICLO ANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Desde 01/Agosto de cada año hasta 31/julio del siguiente año

FASES DEL CICLO	PERIODO
Planeación	Del 1º de abril al 31 de julio
Ejecución	Del 1º al 30 de agosto
Reconsideración	Del 1º al 30 de septiembre
Retroalimentación	Del 1º de octubre al 31 de marzo

El Sistema de Evaluación del Desempeño reconoce (2) clases de evaluaciones que se definen como ordinaria y especial:

- La evaluación ordinaria es la que se aplica anualmente
- La evaluación especial es la que se aplica a los servidores públicos en periodo de prueba o de primer ingreso en la Institución.

El proceso de evaluación del desempeño para la Institución estará compuesto por dos formularios:

1. **Formulario RH-ED01:**
De aplicación para servidores públicos que tienen personal bajo su cargo, del área administrativa y operativa.
2. **Formulario RH-ED02:**
De aplicación para servidores públicos que no tienen personal a su cargo y aplica para el área operativa.
3. **Formulario RH-ED03:**
De aplicación para servidores públicos que no tienen personal a su cargo y aplica para administrativos.

Es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos establecer la asignación de los formularios de acuerdo a los segmentos y niveles de jerarquía del personal. Cada miembro de la institución tiene asignado un formulario y debe recibir retroalimentación durante y al final del proceso.



INSTITUTO DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADOS NACIONALES

Manual de Evaluación de Desempeño

Septiembre de 2016



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

INSTITUTO DE ACUEDUCTO Y ALCANTARRILLADOS NACIONALES

TABLA DE CONTENIDO

	Página
Introducción	
A. Definición	5
B. Objetivos del Sistema de Evaluación por Desempeño	5
1. Mejorar la Comunicación Jefe-Subalterno	
2. Determinar la Eficiencia de la Organización	
3. Recomendar el Desempeño de Acuerdo con los Méritos de cada Uno.	
4. Establecer bases para el Entrenamiento y Desarrollo del Personal	
C. Problemas más comunes asociados con la Evaluación del Desempeño	7
1. El Efecto "Halo"	
2. Predisposición o Perjuicio	
3. Tendencia a la Indulgencia o a la Severidad	
4. Retroalimentación	
D. Roles en el proceso	10
1. Evaluador	
2. Evaluado	
3. Dirección de Recursos Humanos	
E. Normas y Políticas Generales	10
1. Períodos de Evaluación	
2. Comité de Evaluación del Desempeño	
2.1 Roles de Cada miembro	
2.2 Alcance del comité de evaluación	
2.3 Procedimiento	
3. Responsabilidad	
4. Generales	
5. Criterios de Calificaciones	
5.1 Formulario RH-ED01	
5.1.1 Calificación por metas alcanzadas	
5.1.2 Calificación por competencias	
5.1.3 Calificación por tareas	
5.2 Formulario RH-ED01	
5.2.1 Calificación de los factores generales de desempeño	
6. Glosario	18
6.1 Competencias	
6.2 Tareas Críticas	
6.3 Diálogo	
6.4 Alto Potencial	
6.5 Metas del Desempeño	
6.6 Coaching	
6.7 Brechas	
F. Fases del Proceso	19
1. Fase de Planeación	



2.	Fase de Ejecución	
3.	Fase de Reconsideración	
4.	Fase de Retroalimentación	
G.	Recomendaciones para la puesta en Práctica y Mantenimiento del Sistema	20
H.	Formularios para Evaluar el Desempeño	21
1.	Formulario RH-ED01	22
2.	Formulario RH-ED02	23
3.	Formulario RH-ED03	37
4.	Descripción de la Clasificación	40



INSTITUTO DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADOS NACIONALES

Introducción

Todas las personas que forman parte de una organización no son iguales ni en sus comportamientos y resultados son los mismos para la institución. Hay diferencias en cuanto a capacidad, inteligencia, formación, iniciativa, actitud, etc. lo que significa que todos no tienen la misma importancia para la organización, pues contribuyen de forma distinta al logro de sus objetivos. Además, las actuaciones y resultados de los trabajadores no son siempre los mismos, variando con el tiempo.

El fundamento de la evaluación del personal es que hay ciertas características o factores que, siendo fundamentales para el buen desarrollo de la organización, se presentan con distintas intensidad en los trabajadores. Mediante su análisis se puede conocer el nivel de desempeño de los trabajadores y las causas del mismo.

Con la evaluación del desempeño se pretende determinar, de la manera más objetiva posible, a través de las características y el desempeño de la actividad, el valor que en todo momento tiene cada trabajador para la organización, por lo que podemos definir como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre las habilidades, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo y mejorar el rendimiento futuro.

Por estas razones, se ha considerado de vital importancia el establecer un sistema formal para el análisis y la evaluación sistemática del desempeño, de las funciones de cada puesto dentro de la institución y por cada una de las personas que prestan sus servicios dentro de la misma.

El diseño e implementación del Sistema ha sido desarrollado y ajustado a los principios, a las técnicas de la evaluación del desempeño, a la organización, las necesidades y al medio ambiente de trabajo.

El presente Manual tiene la metodología y la guía para el sistema de evaluación del desempeño que consiste en dos formularios; uno dirigido al trabajador que tiene personal a su cargo y el otro, al personal que no tiene subordinados su cargo.



A. DEFINICIÓN

Definimos la Evaluación del Desempeño como:

“Un método para analizar en forma individual y objetiva, la actuación individual de una persona en el desempeño de las funciones de un puesto en particular, durante un período determinado, de acuerdo a normas u objetivos previamente establecidos y conocidos.

La evaluación es una situación de aprendizaje, que le permite al colaborador esclarecer los hechos satisfactorios de su desempeño y corregir los aspectos que debe mejorar.”

B. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN POR DESEMPEÑO

El objetivo primordial es el de mejorar la eficiencia del empleado y facilitar su desarrollo personal.

El análisis y evaluación del desempeño persigue varios fines específicos, entre los que podemos identificar como principales, los siguientes:

1. MEJORAR LA COMUNICACIÓN JEFE-SUBALTERNO

Brinda la oportunidad de que por lo menos anualmente, se reúnan Jefe y Subalterno a discutir formalmente aspectos como los siguientes:

a) **El Puesto:**

Las funciones de los puestos o la forma de desempeñarlos van cambiando en razón de las necesidades reales surgidas día a día, de modo que si no se hace una recopilación periódica, puede suceder que un puesto haya cambiado de tal forma que puedan existir criterios muy diferentes respecto a su contenido, originando confusión entre Jefe y Subalterno. Esta revisión periódica facilita el mantenimiento de una organización flexible y adaptable a las nuevas necesidades, que se mantiene operativa en virtud de una adecuada comunicación.

b) **Normas de Desempeño:**

Mediante un programa formal de análisis y evaluación del desempeño, se puede llegar fácilmente a un acuerdo entre Jefe y Subalterno, respecto a qué resultados y prácticas se consideran aceptables, diferentes, etc., lo cual sirve al empleado como guía para orientarse en el desempeño de sus funciones.



e) **Conocer los Planes, Intereses, Ideas y Actitudes del Empleado**

Este aspecto es de vital importancia, tanto para aprovechar los recursos de ideas e intereses de los Subalternos, como para dar a éstos la oportunidad de expresarse y ver satisfechas sus aspiraciones o solucionar posibles motivos de queja.

2. DETERMINAR LA EFICIENCIA DE LA INSTITUCIÓN

Si consideramos la organización como un grupo de personas trabajando coordinadamente para un fin común; el análisis y evaluación del desempeño ayuda a medir y mejorar su eficiencia de diferentes modos, entre los que podemos citar como más importantes los siguientes:

- a) Determinar el grado y responsabilidad en que se han obtenido los objetivos planeados, dividiéndolos por los segmentos de personal que existen en la Institución.
- b) Determinar e identificar las causas por las cuales se obtuvieron buenos o malos resultados.
- c) Obtener ideas concretas de cómo corregir causas que afectan negativamente la obtención de resultados y cómo aprovechar circunstancias o medios que hayan probado su eficiencia para la obtención de resultados positivos durante períodos anteriores.
- d) Detectar fallas de organización y sistemas que afectan negativamente el desempeño eficiente.
- e) Fijar nuevos objetivos y/o normas de desempeño.

3. RECOMENDAR EL DESEMPEÑO DE ACUERDO CON LOS MERITOS DE CADA UNO

De no existir un programa formal para el análisis y la evaluación del desempeño individual de cada puesto, lo más probable es que tenga que recurrirse a la práctica de “Aumentos Generales”, la cual no estimula la iniciativa ni el esfuerzo individual.

Por otra parte, puede servir de escudo y protección para individuos mediocres, quienes obtendrán mayores ingresos “por antigüedad” o por el solo hecho de continuar dentro de la organización; aún en el caso de que su permanencia dentro de la misma constituya más una carga, que una aportación al logro de los objetivos necesarios para que ésta sobreviva y progrese de manera eficiente.



4. ESTABLECER BASES PARA EL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Algunas de las formas en que el análisis y evaluación del desempeño, puede ayudar a establecer programas de entrenamiento y desarrollo, son las siguientes:

- a) Facilita la determinación de necesidades de entrenamiento y desarrollo, tanto individual como de grupo.
- b) Permite la elaboración de un inventario de personal, mediante la identificación de individuos con potencial y preparación, para asumir nuevas y/o más importantes responsabilidades, así como para trabajar en el diseño de un plan de sucesión para los puestos clave de la organización.
- c) Seleccionar al personal, no sólo para ascensos y promociones, sino también para la separación de individuos que no se ajusten a las necesidades y condiciones de operación de la organización.
- d) Ayuda a detectar las causas de la rotación de individuos valiosos, a quienes se planea asignar a puestos futuros de importancia o quienes son de difícil situación.
- e) Identifica las necesidades y/o deseos de los individuos a ser transferidos a otros puestos.
- f) Promueve entre el personal un sentido de responsabilidad por el propio desarrollo de sus habilidades y potencial, evitando así el “paternalismo”.

C. PROBLEMAS MÁS COMUNES ASOCIADOS CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Algunas jefaturas parecen tener la habilidad innata para evaluar y analizar objetivamente la actuación de sus subalternos; mientras que otros tienen dificultades para llevar a cabo esta importante responsabilidad de dirección.

Para evaluar con objetividad y justicia es necesario un esfuerzo especial y una considerable habilidad para tratar algunos problemas que aparentemente son comunes en la aplicación de un sistema como el que nos ocupa.

A continuación mencionamos los más frecuentes:



1. EL EFECTO “HALO”

Es el dejarse influir por una característica positiva o negativa de la persona cuyo desempeño se evalúa o analiza.

Algunas formas de evitar este problema son:

- a) Asignar factores de peso a cada característica o área que se desea evaluar.
- b) Evaluar una característica, por ejemplo, calidad de trabajo, en todas las personas que desempeñan un puesto similar, lo cual nos proporciona puntos adicionales de comparación. Después de evaluar ese aspecto, se puede pasar a otro, como por ejemplo, “rendimiento en el trabajo” y así sucesivamente.
- c) Discutir la evaluación, de no estar claro con el aspecto a evaluar, es recomendable consultar con otros supervisores que hayan podido observar el desempeño de la persona o personas afectadas. Esta discusión deberá hacerse previamente a la entrevista con el empleado.

2. PREDISPOSICIÓN O PREJUICIO

Una base útil para evitar este problema, es la de comparar objetivamente el desempeño del puesto realizado por el empleado, con las normas de desempeño u objetivos previamente establecidos y convenidos.

3. TENDENCIA A LA INDULGENCIA O A LA SEVERIDAD

Este problema es grave porque tiende a desvirtuar los fines del sistema. Algunas formas de evitar este problema son:

- a) Establecer criterios previos, que permitan evaluar el desempeño del empleado en forma objetiva y justa al final del período.
- b) Asegurar una revisión por parte de la Dirección de Recursos Humanos, para analizar las tendencias globales en las diferentes direcciones y gerencias, y comparar las evaluaciones de personal contra los resultados anuales obtenidos por cada dirección/gerencia.
- c) Establecer una distribución estadística de las evaluaciones del personal de cada dirección/gerencia en particular y de la institución en general.

4. RETROALIMENTACIÓN:



“Es información que le proporciona a la persona una guía sobre si sigue, o no, el camino correcto en relación con cierto objetivo que dicha persona pretende lograr”.

Se ha probado psicológicamente que la retroalimentación positiva es decididamente más motivadora que su contraparte negativa. Sin embargo, el problema principal de la evaluación del desempeño, es el hecho de que es mucho más fácil dar retroinformación negativa que positiva.

La retroalimentación negativa surge principalmente cuando:

- ✓ Se es poco claro en el mensaje, por la utilización de palabras generales que pueden ser interpretadas en forma diferente por el evaluador y el evaluado.
- ✓ Se es poco claro en la motivación del evaluado, lo que lleva al evaluado a confusiones en las conclusiones a las que llega.
- ✓ Se carece de disposición a la crítica, por temor a herir al subalterno o crear un problema emotivo.
- ✓ Existe resistencia y actitud defensiva de parte del evaluado por actitudes amenazantes del evaluador.
- ✓ El evaluado no relaciona la retroinformación con su propio comportamiento, por la vaguedad del evaluador.

Algunas formas de evitar el problema de la retroinformación negativa son:

- ✓ Relacionar la retroalimentación a normas mutuamente convenidas.
- ✓ Aplicar una retroalimentación esencialmente objetiva, y situar las evaluaciones subjetivas en un plano secundario.
- ✓ Relacionarla con un comportamiento e incidentes visibles e identificables, que pueden observar tanto el supervisor como el subalterno.
- ✓ Brindar la información con suficiente aproximación al incidente para que el subalterno pueda ver la relación, pero no de manera tan inmediata que el subalterno se sienta abrumado por ella.
- ✓ Lograr un equilibrio entre retroalimentación positiva y retroalimentación negativa.



- ✓ Vincular la retroalimentación a actividades respecto de las cuales la persona evaluada mantiene cierto control.
- ✓ Lograr que la retroalimentación no sea en lo más mínimo, amenazante a la autoestima del individuo.
- ✓ Basar la retroinformación en una secuencia lógica, describir la situación, comunicar la reacción y posteriormente evaluar la acción.

D. ROLES EN EL PROCESO:

A continuación se detalla los roles que se desarrollaran durante el proceso de evaluación:

- **Evaluador:**
Su rol es la evaluación objetiva y constructiva hacia el evaluado, así como durante el período debe ser guía y apoyarlo en el cumplimiento de su meta.
- **Evaluado:**
Su rol es poseer el conocimiento acerca de qué, cómo y cuándo será medido su desempeño, para así estar alineado con las expectativas que posee la Institución con él.
- **Recursos Humanos:**
Su rol es guía para los evaluadores en cuanto al alineamiento del proceso de evaluación con la estrategia de la institución. Adicional, asegurar que la documentación e información del proceso se lleve de la manera objetiva y transparente para ambas partes (Evaluador y Evaluado). Analizar resultados y proponer planes de acciones que mejoren la debilidades encontradas y se mejore la eficiencia de los procesos en la institución.

E. NORMAS Y POLÍTICAS GENERALES

1. PERIODOS DE EVALUACIÓN:

- a) La Oficina Institucional de Recursos Humanos del Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales es responsable de la planificación, organización, ejecución, dirección y control del Sistema de Evaluación del Desempeño de los servidores públicos.
- b) Corresponde a la Oficina Institucional de Recursos Humanos la elaboración de la normativa y las políticas que regirán el Sistema de Evaluación del Desempeño de los servidores públicos en el Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales, además de, dirigir, ejecutar, fiscalizar y evaluar su aplicación, impulsando su mejoría continua.



- c) El Sistema de Evaluación del Desempeño reconoce (2) clases de evaluaciones que se definen como ordinaria y especial:
- La evaluación ordinaria es la que se aplica anualmente
 - La evaluación especial es la que se aplica a los servidores públicos en periodo de prueba o de primer ingreso en la Institución.
- d) Todo empleado de recién ingreso deberá recibir una evaluación por el desempeño a los seis (6) meses de haber ingresado a la institución (evaluación especial).
- e) Cualquier empleado promovido a una posición superior, o trasladado a otro puesto, deberá recibir una evaluación por el desempeño a los seis (6) meses de su fecha efectiva de promoción (evaluación especial).
- f) La evaluación formal del desempeño de cada empleado deberá llevarse a efecto por lo menos una vez al año, lo cual promoverá el dialogo entre supervisor y el subalterno en el desempeño de las funciones y en el logro de las metas fijadas.
- g) En el caso del personal de jefaturas (Direcciones, Gerentes, Jefes, Coordinadores, Encargados y Supervisores), la declaración sobre metas de actuación y la discusión sobre el progreso y cumplimiento de las mismas, deberá realizarse cada 6 meses como complemento a la evaluación del desempeño.
- h) La evaluación formal del desempeño deberá llevarse a cabo en el mismo período, del año para todo el personal de la organización, ya que esta medida facilita la administración, control y seguimiento de la misma.
- i) Los servidores públicos tienen derecho de requerir de su jefe inmediato el ser evaluados, y de conocer los resultados de su evaluación; así como, de presentar quejas si en su evaluación se incumplen las normas, procedimientos o se utilizan inadecuadamente los instrumentos. Este proceso debe ser totalmente transparente, objetivo y oportuno.
- j) La evaluación del desempeño del servidor público del IDAAN y la calificación obtenida como resultado de ésta, es un acto oficial, que debe ser parte de su expediente individual. El servidor público, tiene derecho a recibir una copia de la misma, una vez sea evaluado.
- k) El resultado de la evaluación del desempeño podrá tener indistintos usos que favorezcan la gestión institucional y el desarrollo de la eficiencia de los servidores públicos, sin embargo, tendrán uso justificado para las acciones de promoción, desarrollo, capacitación, ingresos, incentivos, becas, clasificación, concursos,



ascenso, bienestar laboral, perfeccionamiento y para atenuantes o agravantes en investigaciones disciplinarias.

- l) De acuerdo a los resultados obtenidos se otorgará un Incentivo por Evaluación Satisfactoria del Desempeño en los siguientes términos:

Escala de Calificación	Rango	Monto Incentivo
100-95	Excelente	B/ 200.00
94-90	Muy Bueno	B/150.00
89-80	Bueno	B/ 100.00

Este incentivo podrá ser efectivo de forma anual a partir del mes de diciembre del año 2017, de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño correspondiente al ciclo anual establecido en este Manual.

- m) La Oficina Institucional de Recursos Humanos a través del Departamento de Reclutamiento, Selección y Evaluación del Desempeño será la autorizada y responsable de preparar, comunicar y hacer cumplir todas las disposiciones que en el IDAAN se consideren necesarias para el fiel cumplimiento y desarrollo de este manual.
- n) A cada servidor público se le llevará un registro confidencial en su expediente personal y de forma electrónica, no obstante su gestión puede estar descentralizada a las áreas administrativas de la institución.

2. COMITÉ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Se instala Comité de Evaluación mediante un acto formal y se registrará ante la Dirección de Recursos Humanos o su equivalente para evaluar las quejas provenientes de los evaluados en referencia a los resultados obtenidos en su Evaluación del Desempeño Anual.

Estará integrado por cinco (5) personas las cuales representaran las partes de la institución:

- 1- Un representante de la Dirección de Recursos Humanos.
- 2- Un representante de la Asociación o el capitular de tratarse de alguna regional.
- 3- Un representante de los colaboradores de estatus permanente, quien será designado por Recursos Humanos en consenso con la Asociación.
- 4- El Evaluador, es la persona que realiza la evaluación y es el responsable de la retroalimentación hacia el evaluado.



- 5- El Evaluado, es la persona que recibe la calificación de su jefe inmediato o la persona designada para tal fin.

2.1 Roles de cada miembro:

Los representantes de Recursos Humanos, Asociación o Capitulares y Colaboradores serán los responsables de tomar una decisión frente a la situación que se presente en cada caso del proceso de evaluación. Las decisiones finales se llevarán a cabo por consenso mayoritario de las partes. Para nuestros fines, serían los representantes de Recursos Humanos, Asociación o capitular y el de los trabajadores.

El Evaluado y Evaluador son parte del proceso y son los encargados de exponer sus posiciones en el resultado de la evaluación ante el comité.

El evaluado expone su desacuerdo y el Evaluador, explica o sustenta su posición frente al proceso de evaluación.

2.2 Alcance del Comité de Evaluación:

- 1- Reforzar la sensibilidad de los mandos medios y superiores con el objeto de que el proceso de evaluación se realice en forma objetiva y, en su caso capacitarlos para que se cumpla con los propósitos.
- 2- Establecer cronograma de fechas para las reuniones del comité y hacer los llamados a las partes involucradas el Evaluador y Evaluado.
- 3- El comité tiene la potestad, una vez analizado y evaluado la información y los hechos del desacuerdo establecer las medidas correctivas en los resultados de la evaluación. De igual manera, la autoridad para indicar que se mantiene los resultados de la misma.
- 4- Los tres representantes del Comité participan en el proceso de Evaluación y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, la mejora continua del proceso y la permanencia del sistema.

2.3 Procedimiento:

- 1- Se inicia con el cierre de la evaluación anual, en donde el colaborador firma en desacuerdo con los resultados obtenidos de su evaluación.
- 2- Recursos Humanos (Analista) notificara al Comité de Evaluación de los casos en desacuerdo.
- 3- Las personas asignadas de Recursos Humanos y Asociación para formar el comité coordinaran la hora, fecha, y lugar donde se realizaran las sesiones del comité con los involucrados (Evaluado y Evaluador).



- 4- Una vez acordada la reunión con el Comité Evaluador. Es la Dirección de Recursos Humanos el responsable de notificar a los involucrados (Evaluado y Evaluador) de la fecha, hora y lugar en donde se realizara la reunión.
- 5- La persona que participara como representante de los trabajadores debe ser notificada de igual manera por Recursos Humanos.
- 6- La sesión del Comité se inicia con la participación de los cinco (5) integrantes, no puede iniciar la sesión si hace falta alguna de las partes.
- 7- En el cierre de cada reunión del comité debe establecerse una minuta o nota en donde quede plasmado la firma del comité, evaluado y evaluador de aceptación de la decisión tomada en esa sesión.
- 8- El comité evaluador dará seguimiento a los cambios acordados y estos deben realizarse en un período no mayor de 30 días calendario.
- 9- Recursos Humanos deberá archivar en el expediente de cada uno de los trabajadores su formulario de evaluación y de igual forma, cualquier tipo de documentación referente al tema.
- 10- Todo formulario debe contemplar: puntaje obtenido, fortalezas, debilidades, necesidades de capacitación detectadas y las firmas de los involucrados.

3. RESPONSABILIDAD:

- a) Es responsabilidad directa del nivel de supervisión, incluyendo a las Direcciones, Gerencias, Jefaturas y Supervisores, el asegurar que este sistema se aplique de manera eficiente y acorde con las directrices del Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales.
- b) Es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos proporcionar la orientación técnica necesaria a las diferentes jefaturas para asegurar la aplicación eficiente y coordinada de este sistema. Esta misma unidad será la responsable de mantener un registro de la fecha de evaluación de todo el personal y de coordinar la distribución de los cuestionarios respectivos, así como las fechas de entrega de los cuestionarios debidamente llenados.

4. GENERALES

- a) El resultado de la evaluación formal del empleado deberá ser remitido a la Dirección de Recursos Humanos en el transcurso de los quince días calendario posteriores a la fecha que se llevó a cabo la evaluación.
- b) El sistema de evaluación del desempeño, no sustituye la obligación continua de planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los subalternos, sino que constituye una revisión y reporte formal de los resultados de esa labor continua. Esto facilita la toma de decisiones efectivas por parte de la Dirección de la institución para la administración más eficiente de sus recursos humanos.



- c) El personal dirección, gerencial, jefaturas y toda aquella posición que tenga personal a su cargo estará sujeta a una evaluación de desempeño basado en cumplimiento de Metas y Objetivos, según procedimiento establecido por la Dirección de Recursos Humanos y se complementará con la evaluación del desempeño basado en las competencias seleccionadas para cada puesto gerencial.
- d) La evaluación del desempeño basado en competencias para el personal gerencial se llevará a cabo utilizando el concepto multidimensional: retroalimentación sobre el desempeño del individuo a nivel del supervisor directo.
- e) Los evaluadores en el Sistema Institucional de la Evaluación del Desempeño serán los servidores públicos que desempeñen cargos con jefatura o supervisión dentro del IDAAN, en una unidad administrativa.
- f) El período mínimo de desempeño de un servidor público en un puesto para realizar la evaluación anual y que pueda recibir calificación es de noventa (90) días calendario. En los casos en que el servidor público haya servido períodos menores a este lapso, éste será evaluado y calificado conjuntamente con el período de evaluación ordinario siguiente.
- g) Todo superior inmediato de un servidor público (evaluador) del IDAAN, tiene la obligación de evaluar el desempeño de su subalterno dentro de los plazos y casos establecidos en este Manual. Si tuviera impedimento para hacerlo, lo notificará a la Dirección de Recursos Humanos, la cual deberá resolver la situación. El incumplimiento del deber de evaluar será sancionado disciplinariamente, sin perjuicio de que se cumpla posteriormente con la obligación de evaluar.
- h) Los supervisores inmediatos o evaluadores responsables de evaluar a sus subalternos deberán declararse impedidos para evaluarlos cuando ocurran las siguientes causas:
- ✓ Se encuentren vinculados por matrimonio o por unión permanente.
 - ✓ Tengan parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.
 - ✓ Cuando por información proveniente del servidor a evaluar se le hubiera iniciado acción disciplinaria al superior inmediato.
 - ✓ Todas aquellas causales de impedimentos señaladas en la Ley 38 de julio 2000.

El evaluado podrá denunciar el impedimento del supervisor inmediato para evaluarlo, ante el Director Nacional o Gerente respectivo, cuando advierta alguna de las causales de impedimento señaladas, para lo cual aducirá las pruebas que pretenda hacer valer.



- i) El período de habilitación para el evaluador será de tres meses y en caso de no cumplir con este tiempo mínimo se procederá a suplir esta necesidad de acuerdo a los siguientes criterios:
 - ✓ La función la podrá ejercer el subjefe de la unidad o supervisor inmediato si existe.
 - ✓ El superior jerárquico de la Unidad Administrativa.
 - ✓ El Jefe anterior si es viable
 - ✓ Por acuerdo consensuado entre el jefe anterior y el jefe actual con menos de tres meses. El superior jerárquico o supervisores de procesos que se trasladen a otros cargos o terminen su servicio activo con la Institución, deberán completar una evaluación del desempeño anticipada de su equipo de trabajo, quienes deben ser evaluados dentro de tres meses posteriores a la partida de dichos supervisores. Esta evaluación la utilizará el nuevo Supervisor al finalizar el ciclo para preparar la evaluación anual del servidor público evaluado.

- j) En aquellas situaciones donde resulte que algún servidor público se encuentra en goce de licencias, vacaciones, incapacitado o status de gravidez, es responsabilidad del área comunicar por escrito esta situación, a las unidades normativas de Recursos Humanos, dentro del periodo de ejecución establecido, para adoptar las previsiones del caso.

- k) El proceso de evaluación del desempeño quedará regido de acuerdo con los ciclos de evaluación preestablecidos por la unidad normativa del programa para los sectores laborales establecidos, atendiendo las necesidades de la organización y efectividad del acto de evaluación.

CICLO ANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
 Desde 01/Septiembre de cada año hasta 31/Agosto del siguiente año

FASES DEL CICLO	PERIODO
Organización	Del 1° de mayo al 31 de agosto
Ejecución	Del 1° al 30 de septiembre
Reconsideración	Del 1° al 31 de octubre
Retroalimentación	Del 1° de noviembre al 30 de abril

5. CRITERIO DE CALIFICACIÓN



En lo concerniente a la calificación de la evaluación, ésta se debe realizar de manera objetiva y clara. Los campos de calificación o evaluación corresponden a campos de selección múltiple en cualquiera de los tres instrumentos o formularios utilizados.

Cuando nos referimos a la calificación, se conforma de la siguiente manera:

5.1 Para el Formulario RH-ED01 (tienen personal a su cargo):

5.1.1 Calificación por metas alcanzadas.

Las metas alcanzadas se refieren a la ejecución, desarrollo y realización de los objetivos esperados al finalizar cada período. En el formulario se encuentra en la sección de "Objetivos del periodo" y se basa en tres indicadores. A Continuación dicho detalle:

ESQUEMA DE CALIFICACIÓN PARA EVALUAR EL RESULTADO DE LAS METAS	
INDICADOR	DESCRIPCIÓN:
EXCEDE	Obtuvo resultados sobresalientes y logros excepcionales muy por encima de los requerimientos.
CUMPLE	Su desempeño cumple con las expectativas establecidas para el puesto y en ocasiones puede exceder dichas expectativas.
NO CUMPLE	Su desempeño no cumple con las expectativas pero si con los requerimientos mínimos del puesto

5.1.2 Calificación por Competencias:

Involucra las competencias Institucionales y las específicas, las cuales tienen consigo una serie de conductas grupales e individuales del evaluado y están son medibles por ser observables. Y cuanto con cuatro (4) niveles.

DESEMPEÑO DE LAS COMPETENCIAS SE MIDE CONSIDERANDO EL PUESTO	
NIVELES	DESCRIPCIÓN:
3	Demostró conductas que excedieron las expectativas del puesto.
2	Demostró con eficacia conductas que cumplieron con las expectativas del puesto.
1	No demostró con eficacia las conductas esperadas para el puesto.
0	No demostró las conductas mínimas aceptables.

5.1.3 Calificación por Tareas realizadas:



Son las responsabilidades, actividades y asignaciones diarias, semanales, mensuales, trimestrales etc., que desarrolla el evaluado para alcanzar las metas establecidas.

NIVEL DE APRECIACIÓN PARA TAREAS	
NIVELES	DESCRIPCIÓN:
3	Si el colaborador cumplió con el rol y además ejecutó acciones adicionales realmente especiales.
2	Si el colaborador cumplió con su nivel de responsabilidad en este rol.
1	Si ejecutó este rol pero con limitaciones o bien no asumió la responsabilidad asignada.
0	Si no cumplió con este rol o por el contrario realizó acciones contrarias y opuestas a lo estipulado en el rol.

5.2 Para el Formulario para operativos RH-ED02 y administrativo RH-ED03 (no tienen personal a su cargo):

5.2.1 Calificación de los Factores Generales de Desempeño:

En el formulario RH-ED02 y RH-ED03 aparecerán con diez (10) factores cada uno, los cuales se dividen en dos partes; los primeros cinco (5) factores son de medición general e iguales para las áreas Administrativas y Operativas, y otro cinco (5) restantes son de carácter puntual de cada área.

Estos serán medidos del 1 al 10 en donde la suma final/total es la suma de cada puntuación asignada al factor del evaluado. Al obtener la suma total, esa puntuación nos llevara a la siguiente escala:

CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO	
PUNTUACIÓN	DESCRIPCIÓN:
100 a 95 pts	Excelente: Indica un desempeño excepcional, que consistentemente sobrepasa los requerimientos de la posición.
94 a 90 pts	Muy Bueno: Indica un desempeño excepcional, que sobrepasa los requerimientos de la posición en la mayor parte de los casos.
89 a 80 pts	Bueno: Indica el desempeño que se encuentra consistentemente dentro de los requisitos de la posición.
79 a 60 pts	Regular: Necesita mejorar el desempeño. Los evaluados que estén dentro de esta categoría requieren mejorar su desempeño. Dentro de este rango, se debe especificar claramente en qué forma se debe mejorar el desempeño.
59 hacia abajo	Deficiente: No está cumpliendo con ninguna de las exigencias y responsabilidades del puesto de trabajo. Se pasaría aplicar lo establecido en la norma en materia de evaluación del desempeño



6. GLOSARIO

6.1 Competencias:

Son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo. Es un conjunto de experiencia, habilidades, conocimientos y talento la cuales son desarrolladas y puesta en manifiesto en cada persona en su conducta.

6.2 Tareas Críticas:

Responsabilidades específicas relevantes que son un complemento a las competencias.

6.3 Diálogo:

Es una conversación que se desarrolla frente a la retroalimentación que puede ofrecer el evaluador al evaluado y viceversa. Esta comunicación va dirigida a la transmisión de críticas constructivas, acompañado de un buen ambiente agradable y de confidencialidad para las partes.

6.4 Alto Potencial:

Es el nivel que se asigna aquel personal que durante su evaluación ha demostrado alto estándares para seguir avanzando dentro de la institución y es la primera opción a ser considerado por parte de la institución.

6.5 Metas del Desempeño:

Corresponde a la sección en la que se plantean los objetivos por los cuales el evaluado va a ser medido. Tales objetivos se formulan del plan estratégico de la institución.

6.6 Coaching:

Es el proceso mediante el cual el coach (evaluador) orienta y acompaña al evaluado al cumplimiento de sus metas y al logro de un mejor desempeño de sus funciones.

6.7 Brechas:

Son las áreas de mejora o de deficiencia en donde se debe trabajar para que el evaluado llegue a los perfiles deseados y reales. Esto puede ser mediante capacitaciones, talleres, orientaciones, etc.

F. FASES DEL PROCESO



1. Fase de Planeación

Durante esta fase se establece la programación de trabajo por parte de la unidad normativa, incluyendo la distribución de las unidades ejecutoras por analista, solicitud de confección y distribución de formularios e instructivos, identificación de los evaluadores, capacitación del personal involucrado en el proceso, además de todas aquellas tareas que por la naturaleza organizativa del sistema se encuentren inmersa durante este periodo.

2. Fase de Ejecución

En la fase de ejecución se realizan las tareas operativas del programa, entre las que se pueden describir: distribución de los instructivos y los formularios de evaluación, instrucción a los supervisores y se abre un espacio de consultas y asistencia durante todo el tiempo que dure esta fase. Se realiza la evaluación en el ciclo estipulado y se recuperan los formularios de evaluación. De igual forma se dará el procesamiento de los datos en el sistema de información diseñado para tales fines y la remisión del formulario al expediente de personal del colaborador.

3. Fase de Reconsideración

En este periodo del ciclo se deben atender, de acuerdo al procedimiento de reclamos establecidos por el Comité de Evaluación, aquellos casos que presenten desacuerdo en torno a la evaluación del desempeño correspondiente.

4. Fase de Retroalimentación

La comunicación de resultados comprende la recopilación, análisis e interpretación de la información obtenida a través de todo el ciclo de la evaluación; además de la formulación de los informes correspondiente a todos los niveles mediante el sistema de información previamente diseñado para tales fines.

Incluye también la identificación de problemas de carácter organizacional, de procedimientos y relacionados al recurso humano y la remisión correspondiente a las instancias respectivas para el manejo integral de los mismos.

G. RECOMENDACIONES PARA LA PUESTA EN PRÁCTICA Y MANTENIMIENTO DEL SISTEMA

1. Distribuir los formularios, junto a las políticas y procedimientos que rigen el sistema a cada uno de los empleados, según su nivel jerárquico y el rol que desempeñarán en la ejecución del mismo.



2. Asegurarse de que resulten claros los detalles de la dirección general y lo que espera de los niveles de dirección en este proceso y en materia de la evaluación, y de las evaluaciones a su vez, que ellos harán a su personal.
3. Comunicar claramente la frecuencia con que se espera que realicen las entrevistas de evaluación: durante el primer año debe considerarse la posibilidad de realizarlas cada seis meses; a partir del segundo año, de acuerdo a los resultados y la madurez alcanzada por el personal, pueden efectuarse anualmente.

H. FORMULARIOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO:

El proceso de evaluación del desempeño para la Institución estará compuesto por tres (3) formularios:

1. Formulario RH-ED01:
Corresponde a evaluar a los evaluados que tienen personal bajo su cargo y aplica para administrativos y operativos.
2. Formulario RH-ED02:
Corresponde a evaluar a los evaluados que no tienen personal a su cargo y aplica para operativos.
3. Formulario RH-ED03:
Corresponde a evaluar a los evaluados que no tienen personal a su cargo y aplica para administrativos.

Es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos establecer la asignación de los formularios de acuerdo a los segmentos y niveles de jerarquía del personal. Cada miembro de la institución tiene asignado un formulario y debe recibir retroalimentación durante y al final del proceso.



INSTITUTO DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARRILLADOS NACIONALES

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Formulario RH-ED01

(Confidencial)

INSTRUCCIONES

La evaluación anual por resultados es un esfuerzo conjunto del empleado evaluado y del evaluador. Esta forma de evaluación está diseñada para:

- ♦ Aumentar el entendimiento de la base para la evaluación.
- ♦ Mejorar la comunicación entre el subalterno y el superior.
- ♦ Llegar a mejores decisiones al seleccionar empleados para su promoción.
- ♦ Mejorar la actuación futura.

El formulario RH-ED01 sirve para el evaluado como para su superior, en la reunión de revisión de desempeño. La comunicación directa y abierta acerca de todos los aspectos del desempeño actual del evaluado en el trabajo en comparación con objetivos, competencias, proyectos y tareas, es esencial para que esta discusión resulte de provecho mutuo. Este formulario es para uso confidencial del evaluado y de su jefe. Cada uno de ellos conservará una copia del mismo.

Utilizando el formulario RH-ED01, se evalúa el logro de los objetivos establecidos para el año fiscal que termina, los cuales fueron establecidos en el plan estratégico de la institución. Cuando los objetivos se exceden o cumplen, debe hacerse mención escrita de los factores positivos que contribuyen al éxito. Cuando un objetivo no se cumple, se deberán consignar las razones y las medidas correctivas. Durante la conversación, deberán trazarse los objetivos del cargo para el próximo año y llegarse a un acuerdo en conjunto al respecto; éstos quedarán establecidos para el próximo proceso de evaluación y confeccionara un nuevo formulario.

El uso y objetivo de estos formularios consiste en ayudar al evaluado y a su supervisor a que discutan en la reunión de revisión de desempeño:

- ♦ ¿Qué ha hecho el trabajador evaluado durante el período de evaluación (realizaciones/resultados) en el trabajo?
- ♦ ¿Qué hará el trabajador evaluado en el próximo periodo?
- ♦ ¿Qué asistencia y mejoramiento necesitará el empleado para lograr sus compromisos y obligaciones? Plan de trabajo y plan de mejoramiento, utilizando el formulario.

PASOS PARA EL EMPLEADO EVALUADO



1. Considere su actuación durante el período, sus asignaciones, la dificultad relativa de éstas, y cualquier tendencia favorable o desfavorable en su actuación.
2. Haciendo referencia al formulario RH-ED-01 evalúe a lo largo del año sus logros de objetivos. Este formulario sirve de ayuda para dar un seguimiento constante y permanente al logro de objetivos establecidos previamente. Para llenar este formulario considere la dificultad para lograr los objetivos, el nivel de progreso obtenido en el logro de los objetivos, la calidad de su logro, y cualesquiera otros factores que deberían considerarse.
3. Evalúe su logro al final del período fiscal, de los objetivos acordados previamente.
4. Al menos una semana antes de la entrevista para evaluar su desempeño, revise la copia del formulario de evaluación antes de reunirse con su supervisor.
5. Reúnase con el evaluador en la fecha previamente fijada para la entrevista de evaluación.

PASOS PARA EL EVALUADOR

1. Requiera el formulario RH-ED01 ya lleno, del trabajador que usted evaluara. Este formulario deberá ser entregado a usted al menos una semana antes de llevar a cabo la entrevista de evaluación.
2. Considere la actuación del trabajador durante el período anterior; sus asignaciones, el grado de dificultad de ellas, y cualquier tendencia favorable o desfavorable en la actuación.
3. En el formulario RH-ED01 se evalúa la actuación del trabajador comparada con los objetivos establecidos correspondiente al período fiscal pasado.
4. Reúnase con el evaluado en la fecha y hora previamente fijada.

DURANTE LA ENTREVISTA

Durante la entrevista de evaluación, las diferencias entre las calificaciones por el evaluador y por el evaluado acerca del desempeño y los logros de objetivos, serán conversadas y resueltas. Si persiste un desacuerdo, deberá mencionarse en la sección para comentarios y firmar en desacuerdo. En ese momento, se activa el “Comité Evaluador”

Tanto el evaluado como el evaluador deberán firmar el documento sobre la revisión efectuada y enviarlo a la Dirección de Recursos Humanos para ser revisado de acuerdo a las normas preestablecidas.

GRUPO DE FORMULARIOS RH-ED01

CONTENIDO



FORMULARIO DE EVALUACIÓN RH-ED01	
Trabajador:	
Responsable :	
Período :	
1 Objetivos individuales <small>(Los establecidos al inicio del año por planeación estratégica)</small>	Objetivos/A1
2 Tareas críticas (Roles) <small>(Se identifica de acuerdo al puesto y el directorio de tareas críticas)</small>	Tareas/A1
3 Plan individual de desarrollo <small>(Según identificación de brechas de desempeño, se aplica en el cierre de la entrevista)</small>	PIDIA1
4 Conclusiones y orientación final <small>(Se aplica en el cierre)</small>	Orient. final/A1

I. Objetivos del periodo



Objetivo indicando el QUE y el PARA QUE	Indicador de logro			Peso (%)	Medición de avance		Observaciones
	No cumple	Cumple	Excede		Medio año	Fin de año	
							Fin Periodo:
							Medio periodo: Fin Periodo:
							Medio periodo: Fin Periodo:
							Medio periodo: Fin Periodo:
TOTAL							Fin Periodo:

ESQUEMA DE CALIFICACIÓN PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO EN RESULTADOS	
INDICADOR	DESCRIPCIÓN:
EXCEDE	Obtuvo resultados sobresalientes y logros excepcionales muy por encima de los requerimientos.
CUMPLE	Su desempeño cumple con las expectativas establecidas establecidas para el puesto y en ocasiones puede exceder dichas expectativas.
NO CUMPLE	Su desempeño no cumple con las expectativas pero sí con los requerimientos mínimos del puesto.

II. COMPETENCIAS:

Nombre del colaborador :		Departamento :
COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y ESPECIFICAS	Niveles	OBSERVACIONES:
Visión estratégica (Solo si aplica para el puesto)		
Sentido de equipo		



DESEMPEÑO DE LAS COMPETENCIAS SE MIDE CONSIDERANDO PUESTO	
NIVELES	DESCRIPCIÓN
3	Demostró conductas que excedieron las expectativas del puesto.
2	Demostró con eficacia conductas que cumplieron con las expectativas del puesto.
1	No demostró con eficacia las conductas esperadas para el puesto.
0	No demostró las conductas mínimas aceptables.

NIVE DE APRECIACIÓN PARA TAREAS	
NIVELES	DESCRIPCIÓN
3	Si el colaborador cumplió con el rol y además ejecutó acciones adicionales realmente especiales.
2	Si el colaborador cumplió con su nivel de responsabilidad en este rol.
1	Si ejecutó este rol pero con limitaciones o bien no asumió la responsabilidad asignada
0	Si no cumplió con este rol o por el contrario realizó acciones contrarias y opuestas a lo estipulado en el rol.



COMPETENCIAS INSTITUCIONALES							
No.	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
1	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.	Es capaz de comprender en su totalidad las necesidades del cliente y satisfacerlas. El criterio especial del éxito de sus funciones está basado en la plena satisfacción del cliente con sus servicios.	Posee disponibilidad y brinda atención personalizada a sus clientes, satisfiriendo siempre sus ocasiones necesidades. En muchas ocasiones es capaz de lograr una mejora en la calidad de vida de sus clientes.	Comprende en su mayoría las necesidades del cliente y responde a sus necesidades. Establece criterios que le permitan evaluar las necesidades de los clientes. Realiza los esfuerzos necesarios para cumplir con la satisfacción del cliente.	Tiende a atender las necesidades de sus clientes. Promueve una buena atención al cliente, interno o externo, en su ambiente de trabajo.	Cumple con las necesidades del cliente en la medida que sea requerido para completar una tarea. Realiza esfuerzos eventuales para cumplir con la satisfacción del cliente.
2	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de la meta, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para alcanzar los compromisos, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la institución.	Siempre excede las expectativas de sus objetivos. Siempre se anticipa a las situaciones y prevé sus acciones de manera que no afecte sus resultados.	En la mayoría de las ocasiones, excede las expectativas de sus objetivos. Siempre asume su responsabilidad por sus resultados.	Cumple en la totalidad con los objetivos preestablecidos bajo su responsabilidad. Reacciona reactivamente frente a las situaciones en búsqueda de soluciones.	Se enfoca en los resultados que brindarían resultados positivos a mediano plazo para la organización. Se fija personalmente metas para cumplir con los objetivos preestablecidos.	Siempre busca acciones de mejora en búsqueda de mejores resultados. Realiza esfuerzos para cumplir con los resultados esperados.
3	TRABAJO EN EQUIPO	Habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal.	Representa el referente en el buen trabajo en equipo. Siempre es capaz de priorizar las necesidades grupales frente a las propias.	En la mayoría de las ocasiones, es capaz de priorizar las necesidades grupales frente a las propias. Apoya a los equipos a alcanzar sus resultados.	En diversas ocasiones promueve el trabajo en equipo en las diferentes áreas. Posee un alto nivel de disposición hacia colaborar con sus pares.	Eventualmente brinda soporte en pares en la consecución de objetivos. Comprende en sí siempre la dinámica grupal y búsqueda de soluciones.	Eventualmente toma en cuenta a todos los integrantes del equipo en su dinámica. Se compromete con el objetivo a cumplir en equipo.
4	CAUDAL DEL TRABAJO	Eficiencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplio conocimiento de los temas del área de la cual se es responsable; comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la institución, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.	Entiende todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia y en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Demuestra constantemente su interés en aprender.	Entiende y conoce todos los temas a su especialidad. Lo valora y para sus conocimientos. Demuestra interés en aprender.	Conoce a profundidad todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir con su función.	Conoce temas relacionados a su especialidad sin alcanzar el nivel requerido y aunque estos sean ajenos, no demuestra interés por aprender.	No conoce los temas relacionados a su especialidad y no demuestra interés en aprender o aportar.
5	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Capacidad para adaptarse a los cambios, y de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios medios.	Siempre posee la capacidad y apertura para modificar conductas de manera proactiva. Siempre es capaz de enfrentar nuevas situaciones y obtener resultados positivos.	En la mayoría de las ocasiones posee la capacidad y apertura para modificar de manera proactiva. En la mayoría de las ocasiones es capaz de enfrentar nuevas situaciones y obtener resultados positivos.	Posee la habilidad del cambio y modificación de sus conductas para adaptarse a nuevas situaciones de negocio. Respeto y cuestiona nuevas ideas.	Posee la capacidad y la apertura para modificar conductas de manera reactiva. Se adapta a nuevas situaciones para completar sus tareas.	Se adapta al cambio únicamente si es requerido. Al momento posee la apertura para realizar modificaciones en sus conductas o tareas.
6	COMUNICACIÓN	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y cómo preguntar para llenar o delimitar un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.	Promociona y fomenta una cultura abierta en relación a la comunicación y su situación en un modelo de esta área. Logra comprensión y compromiso de cooperación. Demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.	Identifica y dirige de forma constructiva los conflictos dentro del equipo. Es capaz de responder a los desafíos sin ponerse a la defensiva. Formula preguntas perspicaces que van al corazón del problema. Comprende y comunica los temas complejos. Puede comunicar e identificar temas en un entorno internacional.	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Afirma al intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y los puntos de vista de los demás personas.	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los integrantes del equipo y formula preguntas constructivas.	Es abierta, honesto y aporta en las discusiones del equipo. Demuestra interés en las personas, los acontecimientos y en las ideas.
7	DESARROLLO DE RELACIONES	Promover, establecer y mantener relaciones cordiales, respicias y cálidas o redes de contactos con distintas personas.	Planifica y desarrolla redes con colegas, clientes y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios sobre las que informará a sus superiores, dentro de su campo de incumbencia.	Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.	Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplia círculo de amigos y conocidos con el objeto de lograr mejores resultados de las tareas de las que es responsable.	Se relaciona informalmente con la gente.	En conversaciones generales de trabajo, incluye con su habilidad cuestiones sobre la familia, los reportes y la actualidad.
8	INICIATIVA	Predisposición a actuar proactivamente y pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo con palabras. Los niveles de actuación no desde concebir decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.	Siempre posee visión proactiva frente a oportunidades o problemas que se le presenten. Siempre es independiente y capaz de resolver problemas basándose en los lineamientos.	En la mayoría de las ocasiones posee visión proactiva frente a oportunidades o problemas que se le presenten. En la mayoría de las ocasiones independiente y capaz de resolver problemas basándose en los lineamientos.	Pondera soluciones frente a problemas, en búsqueda de la mejor opción para la organización. Es capaz de anticipar soluciones a largo plazo.	Es capaz de anticipar soluciones a medio plazo. Muestra información de la organización que permite un control del desempeño efectivo para la toma de decisiones.	Es capaz de anticipar soluciones a corto plazo. Brinda proactividad adicional a sus tareas y funciones para el mejor funcionamiento de la organización.
9	PERSEVERANCIA	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la consecución de acciones y emprendimientos de manera estable o constante hasta lograr el objetivo.	Lo motiva en las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.	Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo, idiosincrático o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.	Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas.	Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido.	Se esfuerza para solucionar temas difíciles sin desanimarse.
10	LIDERAZGO	Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y participando esenciales de desarrollo de acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.	Siempre es capaz de obtener el resultado esperado de sus colaboradores. Nunca posee dificultades para posicionarse como líder dentro de su equipo o en la organización.	En la mayoría de las ocasiones es capaz de obtener el resultado esperado de sus colaboradores. Nunca posee dificultades para posicionarse como líder dentro de su equipo o en la organización.	Es capaz de influir positivamente en los colaboradores y en su equipo. Posee la habilidad de visualizar la misión y visión organizacional así como para transmitirlos a los demás.	Posee una alta habilidad de persuasión. Es capaz de orientar la acción de su grupo u organización a una dirección determinada.	Posee una excelente habilidad de relación y comunicación. Es promotor de la eficiencia de los grupos, procesos y metodologías.



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
No.	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
1	ANÁLISIS NUMÉRICO	Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera exacta. Competencia propia de quienes tienen que desempeñar cargos relacionados con el área contable y financiera de la institución.	Es un experto en el tema, por lo que es capaz de aplicar a sus funciones de manera entera. Mantiene sus conocimientos a la vanguardia, siempre en búsqueda de la mejora continua. Es capaz de solucionar situaciones complicadas, así como ser fuente de consulta al respecto.	Posee un excelente conocimiento y manejo del mismo que le permite aplicarlo a sus funciones de manera entera. Su habilidad es confiable y reconocida dentro de la organización.	Es capaz de aumentar y explorar nuevos conocimientos para adaptarse a las nuevas demandas de la organización. Posee la capacidad de resolver problemas relacionados a con la materia con facilidad.	Es capaz de aumentar y explorar nuevos conocimientos en caso sean requeridos para completar una tarea. Posee la capacidad de resolver problemas relacionados al a materia.	Posee el conocimiento requerido para completar sus tareas y funciones. Se apoya en lineamientos y retroalimentación facilitada por otros para conseguir sus objetivos.
2	FAACILIDAD DE COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA	Capaz de presentar claramente información oral y escrita, leer e interpretar información compleja, hablar con los clientes. Prestar atención a los detalles, saber escuchar. Es transmitir un mensaje por medio de cualquier canal, interpretando y comprendiendo las expresiones de otros.	Es un experto en el tema, por lo que es capaz de aplicar a sus funciones de manera entera. Mantiene sus conocimientos a la vanguardia, siempre en búsqueda de la mejora continua. Es capaz de solucionar situaciones complicadas, así como ser fuente de consulta al respecto.	Posee un excelente conocimiento y manejo del mismo que le permite aplicarlo a sus funciones de manera entera. Su habilidad es confiable y reconocida dentro de la organización.	Es capaz de aumentar y explorar nuevos conocimientos para adaptarse a las nuevas demandas de la organización. Posee la capacidad de resolver problemas relacionados a con la materia con facilidad.	Es capaz de aumentar y explorar nuevos conocimientos en caso sean requeridos para completar una tarea. Posee la capacidad de resolver problemas relacionados al a materia.	Posee el conocimiento requerido para completar sus tareas y funciones. Se apoya en lineamientos y retroalimentación facilitada por otros para conseguir sus objetivos.
3	CORTESÍA Y MANEJO DE PRESIONES	Capacidad de continuar actuando eficientemente aún en situaciones de presión de tiempo, acciones y demandas. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	Siempre prevé y maneja las situaciones adversas. Siempre su reacción a las situaciones o las situaciones de mucha exigencia o presión está basada en el sentido común. Siempre posee tolerancia a la frustración.	En la mayoría de las ocasiones prevé y maneja las situaciones adversas. En la de las ocasiones, su reacción a las situaciones de mucha exigencia o presión está basada en el sentido común.	Responde de manera positiva frente a las situaciones con desahogo negativo para su persona y/o la organización. Mantiene a sus pares y colaboradores de la organización.	Analiza y busca oportunidades de mejora en sus acciones previas a un resultado negativo. Maneja sus emociones adecuadamente frente a situaciones de mucha exigencia.	Reflexiona profundamente acerca de las causas de los fracasos presentados. Es capaz de mantener la calma en situaciones de mucha exigencia.
4	CREATIVIDAD	Capacidad espontánea de dirigir e implementar nuevas maneras de hacer las cosas para alcanzar metas y resolver problemas, aceptando la cultura laboral que incide directamente en el desempeño de su puesto. Capacidad de usar la imaginación y nuevos modos de pensar para crear nuevas ideas.	Siempre es fuente de innovación y mejora dentro de la organización. Siempre busca nuevas metodologías o creaciones que le permitan a la organización mejorar sus recursos y ser más eficiente.	En la mayoría de las ocasiones es fuente de innovación y mejora dentro de la organización. En la mayoría de las ocasiones busca nuevas metodologías o creaciones que le permitan a la organización mejorar sus recursos y ser más eficiente.	Es capaz de sobreponerse frente a las dificultades de implementación de cambios innovadores dentro de la organización. Encuentra y experimenta nuevas oportunidades de innovación.	Promueve la presentación de propuestas para la mejora de procesos y eficiencia de la organización. Posee gran capacidad de realizar cambios constructivos e innovadores sobre las mismas.	Posee la capacidad de proponer soluciones a situaciones inesperadas de manera creativa, para obtener resultados positivos. Busca apoyo y retroalimentación de sus iniciados innovadores.
5	CONOCIMIENTOS DE SISTEMAS DE INNOVACIÓN	Conocimiento que le permita utilizar herramientas tecnológicas tales como sistemas y programas de cómputo necesarios para la realización de los procesos propios de su área de trabajo. El grado de conocimiento debe asegurar que el colaborador aproveche al máximo las capacidades de la herramienta y aumente la eficiencia y agilidad de los procesos que tiene a su cargo.	Es un experto en el tema, por lo que es capaz de aplicar a sus funciones de manera entera. Mantiene sus conocimientos a la vanguardia, siempre en búsqueda de la mejora continua. Es capaz de solucionar situaciones complicadas, así como ser fuente de con	Posee un excelente conocimiento y manejo del mismo que le permite aplicarlo a sus funciones de manera entera. Su habilidad es confiable y reconocida dentro de la organización.	Es capaz de aumentar y explorar nuevos conocimientos para adaptarse a las nuevas demandas de la organización. Posee la capacidad de resolver problemas relacionados a con la materia con facilidad.	Es capaz de aumentar y explorar nuevos conocimientos en caso sean requeridos para completar una tarea. Posee la capacidad de resolver problemas relacionados al a materia.	Posee el conocimiento requerido para completar sus tareas y funciones. Se apoya en lineamientos y retroalimentación facilitada por otros para conseguir sus objetivos.
6	EMPEÑAMIENTO	Delegación de responsabilidad a los miembros de su equipo de trabajo para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, a fin de que participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y puedan sentirse responsables y comprometidos con las metas de la organización.	Siempre capacita y motiva a sus pares y compañeros a explorar nuevos conocimientos y habilidades dentro de sus tareas y funciones. Siempre está abierto a escuchar diferentes opiniones y de debatir acerca de soluciones.	Ocasionalmente capacita y motiva a sus pares y compañeros a explorar nuevos conocimientos y habilidades dentro de sus tareas y funciones de su equipo o pares. En la mayoría de las ocasiones está abierto a escuchar diferentes opiniones.	Es capaz de retroalimentar constructivamente tareas y asignaciones de su equipo o pares. Proporciona una visión clara de los objetivos, así como de la participación de cada colaborador en ellos.	Permite a sus pares y/o equipo a tomar iniciativas e emprendedoras para la mejora de la organización. Posee la capacidad para motivar las capacidades y habilidades de cada colaborador.	Se proyecta y actúa eventualmente como un mentor confiable e instruido en la materia a tratar. Es capaz de identificar nuevas capacidades y habilidades a desarrollar por sus colaboradores y/o equipo.
7	HABILIDAD ANALÍTICA	Es la habilidad de distinguir y separar las partes de una situación o problema hasta llegar a identificar el fondo de la situación o problema.	Es un experto en el tema, por lo que es capaz de aplicar a sus funciones de manera entera. Mantiene sus conocimientos a la vanguardia, siempre en búsqueda de la mejora continua. Es capaz de solucionar situaciones complicadas, así como ser fuente de con	Posee un excelente conocimiento y manejo del mismo que le permite aplicarlo a sus funciones de manera entera. Su habilidad es confiable y reconocida dentro de la organización.	Es capaz de aumentar y explorar nuevos conocimientos para adaptarse a las nuevas demandas de la organización. Posee la capacidad de resolver problemas relacionados a con la materia con facilidad.	Es capaz de aumentar y explorar nuevos conocimientos en caso sean requeridos para completar una tarea. Posee la capacidad de resolver problemas relacionados al a materia.	Posee el conocimiento requerido para completar sus tareas y funciones. Se apoya en lineamientos y retroalimentación facilitada por otros para conseguir sus objetivos.
8	LIDERAZGO	Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y justificando estándares de desempeño de acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.	Siempre es capaz de obtener el resultado esperado de sus colaboradores. Nunca posee dificultades para posicionarse como líder dentro de su equipo o en la organización.	En la mayoría de las ocasiones es capaz de obtener el resultado esperado de sus colaboradores. Nunca posee dificultades para posicionarse como líder dentro de su equipo o en la organización.	Es capaz de influir positivamente en los colaboradores y en su equipo. Posee la habilidad de utilizar la misión y visión organizacional así como para transmitir la a los demás.	Posee una alta habilidad de persuasión. Es capaz de orientar la acción de su grupo y/o organización a una dirección determinada.	Posee una excelente habilidades de relación y comunicación. Es promotor de la eficiencia de los grupos, procesos y metodologías.
9	ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL	Se debe como la capacidad de individuo para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad. Brindarles las pautas y lineamientos sobre como deben realizar su trabajo bajo qué parámetros y que dichas pautas sean comprendidas y aceptadas por el personal.	Siempre es capaz de orientar a su equipo y/o organización hacia la consecución de los objetivos. Siempre es capaz de administrar los recursos correctamente.	En la mayoría de las ocasiones es capaz de orientar a su equipo y/o organización hacia la consecución de los objetivos correctamente. En la mayoría de las ocasiones es capaz de administrar los recursos correctamente.	Aplica conocimientos prácticos para mejorar la eficiencia y el desempeño de su equipo y/o organización. Siempre brinda retroalimentación que permite realizar mejoras.	Es capaz de implementar actividades o cambios en la dinámica grupal para la mejora de la eficiencia. Valora y promueve un buen clima laboral dentro de su equipo de trabajo y/o organización.	Posee excelentes habilidades de relación y comunicación. Es capaz de adaptarse e integrar diferentes personalidades y metodologías de trabajo para el logro de los objetivos.
10	PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	Integración del conocimiento del negocio y la visión a largo plazo de la institución con la finalidad de edificar las actividades dentro al cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas propuestas y la eliminación de debilidades que no agregan valor al proceso de planeamiento estratégico.	Es un experto en el tema, por lo que es capaz de aplicar a sus funciones de manera entera. Mantiene sus conocimientos a la vanguardia, siempre en búsqueda de la mejora continua. Es capaz de solucionar situaciones complicadas, así como ser fuente de con	Posee un excelente conocimiento y manejo del mismo que le permite aplicarlo a sus funciones de manera entera. Su habilidad es confiable y reconocida dentro de la organización.	Es capaz de aumentar y explorar nuevos conocimientos para adaptarse a las nuevas demandas de la organización. Posee la capacidad de resolver problemas relacionados a con la materia con facilidad.	Es capaz de aumentar y explorar nuevos conocimientos en caso sean requeridos para completar una tarea. Posee la capacidad de resolver problemas relacionados al a materia.	Posee el conocimiento requerido para completar sus tareas y funciones. Se apoya en lineamientos y retroalimentación facilitada por otros para conseguir sus objetivos.



11	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para establecer e implementar un orden apropiado de actuación personal o para terceros personas con el objetivo de alcanzar una meta. Esta competencia abarca la obtención, uso y asignación efectiva de recursos, personas, información, dinero y tiempo para cumplir proyectos y para apoyar la consecución de iniciativas y objetivos estratégicos.	Siempre es organizado, estableciendo objetivos y plazos reales para las tareas y funciones. Siempre administra correctamente el tiempo, priorizando en sus tareas.	En la mayoría de las ocasiones es organizado, estableciendo objetivos y plazos reales para las tareas y funciones. En la mayoría de las ocasiones administra correctamente el tiempo, priorizando en sus tareas.	Da seguimiento a las tareas realizadas y las pendientes, asegurando la consecución de los objetivos. Es capaz de priorizar diversas tareas de manera simultánea con facilidad.	Es capaz de priorizar diversas tareas de manera simultánea con facilidad. Posee la capacidad de visualizar los obstáculos e encontrarlos dentro de su tarea o función.	Es capaz de realizar diferentes acciones entre diferentes niveles de importancia en las asignaciones. Maneja y documenta los recursos para facilitar el seguimiento.
12	TOMA DE DECISIONES	Es la capacidad de asumir las responsabilidades inherentes a su cargo, decidiendo la forma oportuna y adecuada. Capacidad de comprender inquietudes, problemas y oportunidades, comparar datos provenientes de diferentes fuentes para llegar a conclusiones, utilizar enfoques efectivos para elegir una ruta de acción o desarrollar soluciones a problemas, emprender acciones que sean congruentes con los datos disponibles limitaciones y probables consecuencias. Capacidad de usar la razón a cuando se está enfrentando a temas emocionales.	Siempre realiza profundo análisis frente a situaciones en las que se debe tomar una decisión. Siempre basa su decisiones en el sentido común, conocimiento del negocio y en los elementos relevantes.	En la mayoría de las ocasiones realiza profundos análisis frente a situaciones en las que se debe tomar una decisión. En la mayoría de las ocasiones basa sus decisiones en el sentido común, conocimiento del negocio y en los aspectos relevantes para la organización.	Es capaz de ponderar diferentes aspectos y opiniones previo a la toma de decisión. Promueve y realiza una toma de decisión analítica, teniendo siempre en cuenta el impacto de la misma dentro de la organización y el equipo de trabajo.	Realiza análisis previo a la toma de decisión. Controla efectivamente sus emociones en situaciones de toma de decisión.	Posee la capacidad de reaccionar y tomar decisiones lógicamente con facilidad. Es capaz de resolver prácticamente problemas de complejidad.
13	ANÁLISIS ECONÓMICO	Conocimiento actualizado de las variables que afectan a la situación económica del país, la organización y los clientes, de comportamientos del mercado así como estados de resultados financieros, actuales o esperados.	Es un experto en el tema, por lo que es capaz de aplicar a sus funciones de manera exitosa. Maneja sus conocimientos a la perfección, siempre en búsqueda de la mejora continua. Es capaz de solucionar situaciones complicadas, así como ser fuente de con	Posee un excelente conocimiento y manejo del mismo que le permite aplicar a sus funciones de manera exitosa. Su habilidad es confiable y reconocida dentro de la organización.	Es capaz de aumentar y explorar nuevos conocimientos para adaptarse a las nuevas demandas de la organización. Posee la capacidad de resolver problemas relacionados a con la materia con facilidad.	Es capaz de aumentar y explorar nuevos conocimientos en caso sean requeridos para completar una tarea. Posee la capacidad de resolver problemas relacionados a la materia.	Posee el conocimiento requerido para completar sus tareas y funciones. Se apoya en lineamientos y procedimientos establecidos para conseguir sus objetivos.
14	CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN	Habilidad de reconciliar diferencias utilizando la persuasión por encima de la presión, incluyendo sobre sus decisiones o acciones siendo capaz de lograr acuerdos importantes lo cual traduce en beneficios para la institución.	Es un experto en el tema, por lo que es capaz de aplicar a sus funciones de manera exitosa. Maneja sus conocimientos a la perfección, siempre en búsqueda de la mejora continua. Es capaz de solucionar situaciones complicadas, así como ser fuente de con	Posee un excelente conocimiento y manejo del mismo que le permite aplicar a sus funciones de manera exitosa. Su habilidad es confiable y reconocida dentro de la organización.	Es capaz de aumentar y explorar nuevos conocimientos para adaptarse a las nuevas demandas de la organización. Posee la capacidad de resolver problemas relacionados a con la materia con facilidad.	Es capaz de aumentar y explorar nuevos conocimientos en caso sean requeridos para completar una tarea. Posee la capacidad de resolver problemas relacionados a la materia.	Posee el conocimiento requerido para completar sus tareas y funciones. Se apoya en lineamientos y procedimientos establecidos para conseguir sus objetivos.



III. PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO:

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO DE BRECHAS Y ACUERDOS DE ROLES Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN			
Brechas	Detalle de brechas relevantes	RECURSOS DE DESARROLLO SUGERIDOS	
		<u>Curso</u> , porque hay desconocimiento o se necesita profundizar.	<u>Coaching</u> , porque no ha sido prioritario para el colaborador.
Competencias			
Destrezas requeridas para cumplir roles			
Plan para Alto Potencial			



CONCLUSIONES Y ORIENTACION FINAL	
RESUMEN DE LOGROS Y FORTALEZAS	
<p>Redacte cuales fueron los logros clave del colaborador y las fortalezas demostradas en el periodo</p>	
AREAS PARA CRECER/POTENCIAL DE MEJORAS	
<p>Con base en el logro de objetivos, el cumplimiento de tareas críticas y la evaluación de competencias, redacte cuales son las áreas que debe mejorar el colaborador</p>	
ASPIRACIONES TECNICAS, PROFESIONALES y PERSONALES	
<p>Compartan las aspiraciones técnicas y profesionales del colaborador, cómo se siente en su puesto actual y cuál es su plan de vida</p>	
FIRMA DEL COLABORADOR Y FECHA	FIRMA DEL COACH Y FECHA



Ciclo de Evaluación





EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
FORMULARIO RH-ED02
(Operativo)

INSTRUCCIONES

La evaluación anual por resultados es un esfuerzo conjunto del empleado evaluado y del evaluador. Esta forma de evaluación está diseñada para:

- ♦ Aumentar el entendimiento de la base para evaluación.
- ♦ Mejorar la comunicación entre el subalterno y el supervisor
- ♦ Llegar a mejores decisiones al seleccionar empleados para su promoción
- ♦ Mejorar la actuación futura.

PASOS PARA EL EMPLEADO EVALUADO

1. Considere su actuación durante el período, sus asignaciones, la dificultad relativa de éstas, y cualquier tendencia favorable o desfavorable en la actuación.
2. Repase su evaluación con los diez (10) factores de desempeño.
3. Reúnase con el evaluador en la fecha previamente fijada para la entrevista de evaluación.

PASOS PARA EL EVALUADOR

1. Considere la actuación de dicha persona durante el período anterior: sus asignaciones, el grado de dificultad de ellas y cualquier tendencia favorable o desfavorable en la actuación.
2. Complete la evaluación para cada una de los diez (10) factores de desempeño. Si la calificación da como resultado una evaluación Regular o Deficiente (debajo de 59), indique la base para este juicio en la sección comentarios. Cualquier calificación por debajo de lo esperado requiere respaldo en la sección de comentarios.
3. Reúnase con el empleado en la fecha previamente fijada.

DURANTE LA ENTREVISTA

Durante la entrevista de evaluación, las diferencias entre las calificaciones asignadas por el evaluador y lo esperado por el evaluado acerca del desempeño, serán discutidas y resueltas.

Tanto el evaluado como el evaluador deberán firmar el documento sobre la revisión efectuada y enviarlo a la Dirección de Recursos Humanos para ser revisado de acuerdo a las normas preestablecidas.

Si persiste un desacuerdo, deberá indicarse en la sección del formato que dice: "Acepta los Resultados de la Evaluación".



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA OPERATIVOS												
NOMBRE:						CARGO:						
DEPARTAMENTO:						JEFE INMEDIATO:						
FECHA DE INICIO DE LA EVALUACIÓN:						FECHA DE LA ÚLTIMA EVALUACIÓN:						
INSTRUCCIONES: EVALÚE AL COLABORADOR EN EL CARGO QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE. ENCERRE DENTRO DE UN CÍRCULO EL PUNTO SITUADO ARRIBA EN LA LÍNEA HORIZONTAL QUE EXPRESA EL JUNCO GLOBAL QUE LO MEJOR LO DESCRIBE EN CADA CUALIDAD. EL CÍRCULO Y LA OBJETIVIDAD QUE EFECTUE LA EVALUACIÓN DETERMINARÁN LA UTILIDAD DE ESTA PARA USTED, EL COLABORADOR Y LA EMPRESA.												
Conocimiento del Trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	SUBTOTAL	OBSERVACIONES:
Demuestra elevados conocimientos técnicos y/o operativos para cumplir y mejorar con las labores que												1era retroalimentación (inicial) 2da retroalimentación (final)
Consiste en las habilidades prácticas y/o técnicas, información utilizada en el trabajo o dominio de las fases de ejecución del puesto.												
Asistencia	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	SUBTOTAL	OBSERVACIONES:
Se refiere a la concurrencia y permanencia en el puesto de trabajo durante el periodo de tiempo establecido por el mismo. Sera evaluado mediante el indicador de ausentismo el cual esta constituido por todas aquellas faltas de asistencias al trabajo de los servidores públicos. IA = HORAS DE AUSENCIAS/ TOTAL DE HORAS DE INCAPACIDAD												1era retroalimentación (inicial) 2da retroalimentación (final)
De 144 hasta 129 horas												
De 128 hasta 100 horas												
De 99 hasta 72 horas												
De 71 hasta 43 horas												
42 horas o menos												
Puntualidad	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	SUBTOTAL	OBSERVACIONES:
Siempre cumple con el horario de trabajo establecido para el turno. Tardanzas injustificadas anuales: De 1 a 45 minutos												1era retroalimentación (inicial) 2da retroalimentación (final)
Se refiere al cumplimiento del horario de entrada y salida de la jornada de trabajo.												
Por lo general cumple con el horario de trabajo establecido según el turno. Tardanzas injustificadas anuales: De 46 a 89												
En ocasiones cumple con el horario de trabajo establecido según el turno. Tardanzas injustificadas de 90 a 134 minutos.												
Con frecuencia no cumple con el horario de trabajo establecido según el turno. Tardanzas injustificadas anuales de 135 a 179 minutos.												
No cumple con el horario de trabajo establecido según el turno. Tardanzas injustificadas de 180 y más												
Disciplina	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	SUBTOTAL	OBSERVACIONES:
Es extraordinariamente cumplido en sus obligaciones. Observa una conducta ejemplar.												1era retroalimentación (inicial) 2da retroalimentación (final)
Se refiere al acatamiento de las normas y reglamentos, así como el cumplimiento de órdenes e instrucciones de trabajo.												
Consistentemente acata los órdenes y se ajusta a los requerimientos de la institución. Es disciplinado.												
Es medianamente disciplinado. Acata órdenes y se ajusta a los reglamentos dentro de lo aceptable.												
Com frecuencia desacata los órdenes superiores. Indisciplinado presenta problemas de conducta.												
Siempre desacata las órdenes superiores. Indisciplinado presenta problemas de conducta.												
Iniciativa	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	SUBTOTAL	OBSERVACIONES:
Su iniciativa repercute en frecuente ahorro de tiempo y dinero												1era retroalimentación (inicial) 2da retroalimentación (final)
Considere su confianza en sí mismo, ingenio y disposición para aceptar responsabilidades												
Muy emprendedor												
Muestra iniciativa esporadicamente												
Rara vez muestra iniciativa												
Necesita ayuda y asesoría constante.												
Cantidad de Trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	SUBTOTAL	OBSERVACIONES:
Trabajador veloz. Generalmente buen productor.												1era retroalimentación (inicial) 2da retroalimentación (final)
Evaluar el volumen o la cantidad de servicio producido en condiciones normales. Pese por alto los errores.												
Produce un buen volumen.												
Es promedio.												
Volumen de trabajo inferior al promedio.												
Trabajador muy lento.												
Trabajo en Equipo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	SUBTOTAL	OBSERVACIONES:
Es comprometido con su trabajo y participa en forma armonica con el equipo para el logro de los objetivos y												1era retroalimentación (inicial) 2da retroalimentación (final)
Es la capacidad de comprometerse e involucrarse con su equipo de trabajo y con otras instancias. Contribuyendo al logro de los objetivos y metas.												
Coopera y se involucra con el equipo para alcanzar los objetivos y metas.												
Participa con el equipo de trabajo para cumplir con las tareas asignadas.												
No coopera, ni participa con el equipo.												
No muestra interes por mantener una relación productiva con el equipo.												
Responsabilidad	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	SUBTOTAL	OBSERVACIONES:
Merece la máxima confianza. No requiere supervisión.												1era retroalimentación (inicial) 2da retroalimentación (final)
Evalua la manera como el servidor publico se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados.												
Es dedicado sólo necesita una breve instrucción.												
Puede confiarse en el trabajo realizado, si se ejerce supervisión normal.												
No produce siempre los resultados deseados, sino se le supervisa constantemente.												
No existe seguridad en el trabajo que ha realizado, necesita supervisión permanente.												
Adaptabilidad	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	SUBTOTAL	OBSERVACIONES:
Muy rapido para aprender y adaptarse a nuevas situaciones.												1era retroalimentación (inicial) 2da retroalimentación (final)
Considere su capacidad para responder a requisitos y condiciones cambiantes. Evaluar la velocidad con que el servidor publico domina nuevos procedimientos y capta las explicaciones para retener estos conocimientos.												
Aprende pronto, recuerda instrucciones.												
Necesidad promedio de Instrucciones.												
Necesidad de muchas instrucciones												
No cuenta con interes.												
TOTAL											4	Calificación:
											100 a 95 Pts	Excelente
											94 a 90 Pts	Muy bueno
											89 a 80 Pts	Bueno
											79 a 60 Pts	Regular
											50 hacia abajo	Deficiente



Instrucciones

Con base en la evaluación realizada por usted anteriormente, conteste las siguientes preguntas con las propias palabras:

1. ¿Cuáles fueron los logros clave del colaborador y las fortalezas demostradas en el periodo?

2. ¿Cuáles son las áreas que debe mejorar el colaborador?

3. ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo actual y cuál son sus planes a futuros?

4. Señale que recursos de desarrollo sugiere para el colaborador (capacitaciones, pruebas de campo, niveles de estudio, técnicas, talleres, seminarios, etc.):

Comentario del Evaluado:

Primera Entrevista:

Segunda Entrevista:

Comentario del Evaluador:

Primera Entrevista:

Segunda Entrevista:

Acepta los resultados de la evaluación Si: _____ No: _____

Nota: De no aceptar los resultados de la evaluación esta debe pasar al Comité de Evaluación para su revisión.

Fecha de inicio de la evaluación:	Fecha de terminación de la evaluación:	RECURSOS HUMANOS:
Firma del Evaluado:	Firma del Evaluado:	Nombre:
Firma del Evaluador:	Firma del Evaluador:	Fecha de revisión:



CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO	
PUNTUACIÓN	DESCRIPCIÓN:
100 a 95 pts	Excelente: Indica un desempeño excepcional, que consistentemente sobrepasa los requerimientos de la posición.
94 a 90 pts	Muy Bueno: Indica un desempeño excepcional, que sobrepasa los requerimientos de la posición en la mayor parte de los casos.
89 a 80 pts	Bueno: Indica el desempeño que se encuentra consistentemente dentro de los requisitos de la posición.
79 a 60 pts	Regular: Necesita mejorar el desempeño. Los evaluados que estén dentro de esta categoría requieren mejorar su desempeño. Dentro de este rango, se debe especificar claramente en qué forma se debe mejorar el desempeño.
59 hacia abajo	Deficiente: No está cumpliendo con ninguna de las exigencias y responsabilidades del puesto de trabajo. Se pasaría aplicar lo establecido en la norma en materia de evaluación del desempeño



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
FORMULARIO RH-ED03
(Administrativo)

INSTRUCCIONES

La evaluación anual por resultados es un esfuerzo conjunto del empleado evaluado y del evaluador. Esta forma de evaluación está diseñada para:

- ♦ Aumentar el entendimiento de la base para evaluación.
- ♦ Mejorar la comunicación entre el subalterno y el supervisor
- ♦ Llegar a mejores decisiones al seleccionar empleados para su promoción
- ♦ Mejorar la actuación futura.

PASOS PARA EL EMPLEADO EVALUADO

1. Considere su actuación durante el período, sus asignaciones, la dificultad relativa de éstas, y cualquier tendencia favorable o desfavorable en la actuación.
2. Repase su evaluación con los diez (10) factores de desempeño.
3. Reúnase con el evaluador en la fecha previamente fijada para la entrevista de evaluación.

PASOS PARA EL EVALUADOR

1. Considere la actuación de dicha persona durante el período anterior: sus asignaciones, el grado de dificultad de ellas y cualquier tendencia favorable o desfavorable en la actuación.
2. Complete la evaluación para cada una de los diez (10) factores de desempeño. Si la calificación da como resultado una evaluación Regular o Deficiente (debajo de 59), indique la base para este juicio en la sección comentarios. Cualquier calificación por debajo de lo esperado requiere respaldo en la sección de comentarios.
3. Reúnase con el empleado en la fecha previamente fijada.

DURANTE LA ENTREVISTA

Durante la entrevista de evaluación, las diferencias entre las calificaciones asignadas por el evaluador y lo esperado por el evaluado acerca del desempeño, serán discutidas y resueltas.

Tanto el evaluado como el evaluador deberán firmar el documento sobre la revisión efectuada y enviarlo a la Dirección de Recursos Humanos para ser revisado de acuerdo a las normas preestablecidas.

Si persiste un desacuerdo, deberá indicarse en la sección del formato que dice: "Acepta los Resultados de la Evaluación".



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA ADMINISTRATIVOS												
NOMBRE:						CARGO:						
DEPARTAMENTO:						JEFE INMEDIATO:						
FECHA DE INICIO DE LA EVALUACIÓN:						FECHA DE LA ÚLTIMA EVALUACIÓN:						
INSTRUCCIONES: EVALÚE AL COLABORADOR EN EL CARGO QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE. ENCIERRE DENTRO DE UN CÍRCULO EL PUNTO SITUADO ARRIBA EN LA LÍNEA HORIZONTAL QUE EXPRESA EL JUICIO GLOBAL QUE LO MEJOR LO DESCRIBE EN CADA CUALIDAD. EL CUIDADO Y LA OBJETIVIDAD QUE EFECTUE LA EVALUACIÓN DETERMINARÁN LA UTILIDAD DE ESTA PARA USTED, EL COLABORADOR Y LA EMPRESA.												
Conocimiento del Trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	SUBTOTAL	OBSERVACIONES:
Consiste en las habilidades prácticas y/o técnicas, información utilizada en el trabajo o dominio de las fases de ejecución del puesto.	Demuestra elevados conocimientos técnicos y/o operativos para cumplir y mejorar con las labores que se le		La mayoría de las veces demuestra tener los conocimientos técnicos y/o operativos para cumplir		Ocasionalmente demuestra tener los conocimientos básicos para desempeñar el trabajo.		Demuestra poco conocimiento para desempeñar el trabajo de forma adecuada.		Demuestra mínimo conocimiento del trabajo asignado.			1era retroalimentación (inicial) 2da retroalimentación (final)
Asistencia	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	SUBTOTAL	OBSERVACIONES:
Se refiere a la concurrencia y permanencia en el puesto de trabajo durante el periodo de tiempo establecido por el mismo. Será evaluado mediante el indicador de ausentismo el cual esta constituido por todas aquellas faltas de asistencias al trabajo de los servidores públicos. IA = HORAS DE AUSENCIAS/ TOTAL DE HORAS DE INCAPACIDAD	De 144 hasta 129 horas		De 128 hasta 100 horas		De 99 hasta 72 horas		De 71 hasta 43 horas		42 horas o menos			1era retroalimentación (inicial) 2da retroalimentación (final)
Puntualidad	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	SUBTOTAL	OBSERVACIONES:
Se refiere al cumplimiento del horario de entrada y salida de la jornada de trabajo.	Siempre cumple con el horario de trabajo establecido para el turno. Tardanzas		Por lo general cumple con el horario de trabajo establecido según el turno.		En ocasiones cumple con el horario de trabajo establecido según el turno.		Con frecuencia no cumple con el horario de trabajo establecido según el turno.		No cumple con el horario de trabajo establecido según el turno. Tardanzas			1era retroalimentación (inicial) 2da retroalimentación (final)
Disciplina	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	SUBTOTAL	OBSERVACIONES:
Se refiere al acatamiento de las normas y reglamentos, así como el cumplimiento de órdenes e instrucciones de trabajo.	Es extraordinariamente cumplido en sus obligaciones. Observa una conducta ejemplar.		Consistentemente acata las órdenes y se ajusta a los requerimientos de la institución. Es		Es medianamente disciplinado. Acata órdenes y se ajusta a los reglamentos dentro		Con frecuencia desacata las órdenes superiores. Indisciplinado		Siempre desacata las órdenes superiores. Indisciplinado presenta problemas de			1era retroalimentación (inicial) 2da retroalimentación (final)
Calidad de Trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	SUBTOTAL	OBSERVACIONES:
Es el nivel de precisión y confiabilidad en la ejecución y presentación de los trabajos de acuerdo a parámetros previamente establecidos (normas, procedimientos y otros).	Rápido y confiable. Nivel óptimo de precisión y acierto.		Hace su trabajo con bastante exactitud y confiabilidad.		La ejecución de su trabajo es promedio de acuerdo a los parámetros establecidos.		El nivel de precisión y confiabilidad en la ejecución de sus tareas es por debajo del promedio.		Siempre comete errores en el trabajo. Trabajador muy lento.			1era retroalimentación (inicial) 2da retroalimentación (final)
Comunicación	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	SUBTOTAL	OBSERVACIONES:
Capacidad de expresar claridad y acierto, información verbal y escrita, así como de escuchar y considerar las opiniones e ideas de otros.	Habilidad en grado sobresaliente para transmitir informes verbales o escritos en forma clara y precisa.		Demuestra habilidad para transmitir informes verbales y escritos en forma clara.		Habilidad promedio para transmitir de forma verbal o escrita las tareas asignadas. En ocasiones acepta		Dificultad para presentar informes verbales o escritos. No acepta las opiniones o ideas de otros.		No posee habilidades para brindar la información escrita o verbal. No es empático.			1era retroalimentación (inicial) 2da retroalimentación (final)
Capacidad de Realización	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	SUBTOTAL	OBSERVACIONES:
Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos.	Óptima capacidad de concretar ideas nuevas.		Buena capacidad de concretar ideas nuevas.		Pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria.		Tiene cierta dificultad para concretar proyectos.		Se le dificulta llevar a cabo una idea o proyecto.			1era retroalimentación (inicial) 2da retroalimentación (final)
Presentación Personal	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	SUBTOTAL	OBSERVACIONES:
Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del servidor público, su manera de llevar el uniforme, de arreglarse, etc.	Siempre esta presentable en su puesto de trabajo.		Es cuidadoso en su manera de vestir y presentarse.		Normalmente esta bien presentado.		A veces descuida su apariencia.		Negligente. Descuidado.			1era retroalimentación (inicial) 2da retroalimentación (final)
Productividad	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	SUBTOTAL	OBSERVACIONES:
Medida de eficiencia del evaluado, que relaciona los resultados de su trabajo con los recursos disponibles y tiempos estipulados.	Siempre ejecuta las tareas asignadas haciendo uso racional de los recursos en el periodo de tiempo estipulado. Excede en cumplimiento las metas		Generalmente ejecuta las tareas asignadas haciendo uso racional de los recursos en el periodo de tiempo estipulado. Cumple con las metas e indicadores		De manera aceptable ejecuta las tareas asignadas haciendo uso racional de los recursos en el periodo de tiempo estipulado. Cumple en promedio		Ocasionalmente ejecuta las tareas asignadas haciendo uso racional de los recursos en el periodo de tiempo estipulado. No Cumple con las		No ejecuta las tareas en el periodo asignado. No Cumple con las metas e indicadores establecidos.			1era retroalimentación (inicial) 2da retroalimentación (final)
TOTAL											0	Calificación:
											100 a 95 Pts	Excelente
											94 a 90 Pts	Muy bueno
											89 a 80 Pts	Bueno
											79 a 60 Pts	Regular
											59 hacia abajo	Deficiente



Instrucciones

Con base en la evaluación realizado por usted anteriormente, conteste las siguientes preguntas con las propias palabras:

1. ¿Cuáles fueron los logros clave del colaborador y las fortalezas demostradas en el período?

2. ¿Cuáles son las áreas que debe mejorar el colaborador?

3. ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo actual y cuál son sus planes a futuros?

4. Señale que recursos de desarrollo sugierie para el colaborador (capacitaciones, pruebas de campo, niveles de estudio, técnicas, talleres, seminarios, etc.):

Comentario del Evaluado:

Primera Entrevista:

Segunda Entrevista:

Comentario del Evaluador:

Primera Entrevista:

Segunda Entrevista:

Acepta los resultados de la evaluación Si: _____ No: _____

Nota: De no aceptar los resultados de la evaluación, esta debe pasar al Comité de Evaluación para su revisión.

Fecha de Inicio de la evaluación:	Fecha de terminación de la evaluación:	Recursos Humanos:
Firma del Evaluado:	Firma del Evaluado:	Nombre:
Firma del Evaluador:	Firma del Evaluador:	Fecha de revisión:



CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO	
PUNTUACIÓN	DESCRIPCIÓN:
100 a 95 pts	Excelente: Indica un desempeño excepcional, que consistentemente sobrepasa los requerimientos de la posición.
94 a 90 pts	Muy Bueno: Indica un desempeño excepcional, que sobrepasa los requerimientos de la posición en la mayor parte de los casos.
89 a 80 pts	Bueno: Indica el desempeño que se encuentra consistentemente dentro de los requisitos de la posición.
79 a 60 pts	Regular: Necesita mejorar el desempeño. Los evaluados que estén dentro de esta categoría requieren mejorar su desempeño. Dentro de este rango, se debe especificar claramente en qué forma se debe mejorar el desempeño.
59 hacia abajo	Deficiente: No está cumpliendo con ninguna de las exigencias y responsabilidades del puesto de trabajo. Se pasaría aplicar lo establecido en la norma en materia de evaluación del desempeño

DESCRIPCIÓN DE LA CLASIFICACIÓN

Deficiente:

No está cumpliendo con ninguna de las exigencias y responsabilidades del puesto de trabajo. Se pasaría aplicar lo establecido en la norma en materia de evaluación de desempeño.

Regular:

Necesita mejorar el desempeño. Los evaluados que estén dentro de esta categoría requieren mejorar su desempeño. Dentro de este rango, se debe especificar claramente en qué forma se debe mejorar el desempeño.

Bueno:

Indica que el desempeño se encuentra consistentemente dentro de los requisitos de la posición.

Muy Bueno:

Indica un desempeño excepcional, que sobrepasa los requerimientos de la posición en la mayor parte de los casos.

Excelente:

Indica un desempeño excepcional, que consistentemente sobrepasa los requerimientos de la posición.