



MINISTERIO DE
OBRAS PÚBLICAS
Y DE TRANSPORTE

Manual de Evaluación del Desempeño

Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y
Cultura Institucional.

Unidad de Formación y Desarrollo del Talento
Humano.

San Salvador, agosto de 2019



MINISTERIO DE
OBRAS PÚBLICAS
Y DE TRANSPORTE

MANUAL

EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

CÓDIGO: GDTH/MED 005-
2019

REVISIÓN: 02

FECHA: Agosto de 2019

PÁGINA: 2 de 87

	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
NOMBRE	Licdo. Mario Eduardo Perez Nataren	Ing. Mario Antonio Martínez García	Licda. Connie Gabriela Lozano Contreras.
CARGO	Analista de Capacitación, Unidad de Formación y Desarrollo	Coordinador, Unidad de Formación y Desarrollo	Gerente de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional
FIRMA			
SELLO			

✦ El presente documento entra en vigencia a partir de su fecha de autorización agosto de 2019

Autorizado:

Licenciado. Edgar Romeo Rodríguez Herrera

Ministro de Obras Públicas y de Transporte



ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	5
II.	OBJETIVOS.....	6
	a) OBJETIVO GENERAL.....	6
	b) OBJETIVOS ESPECIFICOS.	6
III.	JUSTIFICACIÓN	7
IV.	BASE LEGAL	8
V.	ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	8
1.	SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.....	9
	a) Importancia de la Evaluación del Desempeño.	9
	b) Principales Aplicaciones de la Evaluación del Desempeño	10
	c) CONDICIONES PREVIAS AL PROCESO DE EVALUACIÓN.....	11
	d) ELEMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	11
2.	METODOLOGÍA AL EVALUAR.....	13
	c) Descripción del Método.....	13
	d) Descripción del procedimiento para evaluar el desempeño.	15
	e) Flujo grama del procedimiento para realizar la evaluar del desempeño	19
	f) Descriptores de funciones organizacionales de puestos.	23
	g) CLASIFICACIÓN POR NIVELES OCUPACIONALES	23
	A) DIRECCIONES.....	23
	B) COLABORADORES/TÉCNICOS	24
	C) COLABORADORES/ADMINISTRATIVOS	25
	D) COLABORADORES/APOYO	26
	h) ESTANDARES Y EJES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	27
3.	COMITÉ DE APELACIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	32
4.	POLITICAS	35
5.	NORMAS	44



EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

ANEXOS	46
ANEXO N° 1	47
ANEXO N° 2	48
ANEXO N° 3	49
ANEXO N° 4	50
ANEXO N° 5	51
ANEXO N° 6	52
ANEXO N° 7	54
ANEXO 8	85
GLOSARIO.....	86



I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones cambian a un ritmo acelerado, en términos de su gestión, de esta forma es posible estar preparado para los nuevos desafíos, es por ello que se hace necesario actualizar el presente manual para una mejor gestión del talento humano de este ministerio.

La evaluación del desempeño es el proceso por medio del cual se estima el rendimiento laboral en el desarrollo de su trabajo, ya que deriva información valiosa relacionada a la eficiencia en la ejecución de sus funciones, y permite conocer las capacidades en cuanto a competencias, responsabilidades y conocimientos del puesto que desempeña.

La aplicación se enmarca fundamentalmente en dar cumplimiento a las políticas y normas establecidas, a fin de articular el rendimiento de los colaboradores en función de la naturaleza del puesto de trabajo, para alcanzar los objetivos previstos por este ministerio.

Este manual hace énfasis en la gestión del desempeño, y en la orientación que recibe todo el personal del MOPT acerca de la importancia de la evaluación misma, sus principales aplicaciones, y el entrenamiento a evaluadores. Además delimita los elementos que permiten determinar los factores de evaluación del desempeño.

A través de la metodología y procedimientos definidos, se consolida la secuencia y control de actividades a seguir; así mismo, se garantiza la efectividad y se logra desarrollar un juicio experimental sobre las realidades a través del contenido estructurado en los estándares y ejes de evaluación.



II. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL.

- Disponer de un documento técnico, que sintetice mediante un proceso integral, la evaluación del desempeño laboral del talento humano del MOPT, a fin de determinar, enfatizar, comunicar e informar sobre los resultados en términos de valoración del conocimiento técnico, productividad laboral, mística de trabajo, compromiso y el factor humano actitudinal por parte del personal que integra esta Cartera de Estado.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Establecer estándares y ejes de evaluación del desempeño que permitan medir el desarrollo de las funciones del personal y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Evaluar las actividades que desempeñan los empleados de las diferentes unidades del MOPT, en función de la naturaleza del puesto de trabajo, con el fin de determinar los resultados de sus labores en el periodo establecido.
- Identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores a través del análisis de los resultados obtenidos, con el propósito de crear oportunidades de mejora a través de la actualización de conocimientos para el desarrollo integral de los empleados.
- Determinar las necesidades reales de formación del personal mediante el análisis de los resultados globales del proceso de evaluación del desempeño.
- Proveer al servidor público del MOPT, información acerca de lo que se espera de él, en el desempeño de su trabajo, de los aspectos positivos del mismo y de aquellos en que se requiera mejoría.



III. JUSTIFICACIÓN

El Ministerio de Obras Públicas y de Transporte reconoce la importancia del talento humano estableciéndolo como pilar fundamental para el desarrollo integral de los servicios que presta.

Debido a ello se adjudica gran importancia a la necesidad de definir una metodología de Evaluación del Desempeño Laboral, por medio del cual, se conozca el comportamiento del colaborador en un período determinado, valorando en conjunto, actitudes, rendimientos y comportamientos en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones y así poder realizar una detección de las mejorías y deficiencias de los colaboradores del ministerio, a fin de someterlos a un proceso de mejora continua o ejercer en ellos la rotación de puestos, a efecto de fomentar el mejor funcionamiento en la institución.

Es por ello que, la evaluación de desempeño es de vital importancia, ya que delimita el parámetro en cuanto a rendimiento laboral de los trabajadores en función de la asignación de actividades en el puesto de trabajo.



IV. BASE LEGAL

El contenido del Manual de Evaluación del Desempeño tiene su base legal en:

- A) Los las Normas técnicas de control interno específicos del Ministerio de Obras Públicas y de Transporte, (MOPT) vigentes.
- B) Reglamento Interno y de Funcionamiento del Ministerio de Obras Públicas y de Transporte.

V. ÁMBITO DE APLICACIÓN

Su aplicabilidad será para todos los funcionarios y servidores que laboran dentro del Ministerio de Obras Públicas y Transporte.

Es sumamente importante para esta Institución evaluar el comportamiento del talento humano, lo cual sirve como punto de partida para determinar dónde está las deficiencias y necesidades, con lo cual evidentemente se tendrá una incidencia significativa en el logro de la eficacia organizacional.

Esto permite evaluar las funciones que determinan la viabilidad para alcanzar resultados y objetivos comunes y precisar las mejores prácticas que hagan del MOPT una institución más competitiva.



1. SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.

La gestión del desempeño es un proceso sistemático a través del cual se estima el aporte que los empleados del MOPT realizan en función de las expectativas, objetivos y metas estipuladas para cada uno de acuerdo a sus funciones y puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño vincula el quehacer institucional en relación de las funciones asignadas a los colaboradores y a las jefaturas; razón por la que toma mayor relevancia, ya que se desarrolla a un nivel de 180°, es decir que permite que la persona sea evaluada por todo su entorno:

- Directores/Gerentes a sus coordinadores
- Coordinadores a directores/gerentes
- jefes/coordinadores a sus colaboradores
- Colaboradores a Jefes/coordinadores manera aleatoria y de acuerdo a una muestra significativa estipulada.

a) Importancia de la Evaluación del Desempeño.

Evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para toda organización, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.

La intención es mejorar el desarrollo integral de la persona por medio de planes de acción con el jefe, con el fin de perfeccionar su perfil y encaminar su plan de carrera.

Algunos de los puntos que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño son: la conducta, solución de conflictos, efectividad, objetivos, desarrollo personal, trabajo en equipo, habilidades y tácticas.

Los resultados de las evaluaciones del desempeño son útiles y necesarias para:

- Evaluar el comportamiento del personal, en términos de resultados en relación con el trabajo.
- Conocer el desempeño en función de las competencias y reforzar las mismas a partir de las necesidades de formación consideradas.



- Descubrir puestos claves
- Armonizar las relaciones de trabajo
- Descubrir capacidades y/o competencias
- Motivar al personal e involucrarlos en los objetivos de la institución (retroalimentación)
- Analizar la consecución de objetivos de las direcciones y gerencias, desde la perspectiva de trabajo en equipo con sus colaboradores.
- Crear mayor acercamiento entre colaboradores y las direcciones.
- Detectar las mejoras en desempeño y potenciar las competencias

b) Principales Aplicaciones de la Evaluación del Desempeño

- Formación y desarrollo.
- Desarrollo de personal.
- Cultura y gestión del cambio.

Formación y desarrollo.

La gestión del desempeño permite detectar los vacíos en la formación profesional, en las habilidades y en las competencias de los servidores públicos, las cuales impiden cumplir adecuadamente las funciones de sus puestos de trabajo, estas necesidades de formación y desarrollo detectadas, constituyen la base para el diseño de planes específicos de mejora para los colaboradores del MOPT.

Desarrollo de personal.

Dependiendo de los resultados, el superior inmediato puede delegar o asignar responsabilidades mayores, modulando el nivel de exigencia para fortalecer su crecimiento dentro de la institución.

Cultura y Gestión del cambio del MOPT.



La ejecución del sistema de evaluación del desempeño, implica un impulso al cambio cultural, ya que la metodología diseñada permite responder a los desafíos originados en la innovación y efectividad en relación a las funciones evaluadas.

Inducción a Evaluadores

La inducción es fundamental, tanto en la metodología y procedimiento como en la realización de la evaluación misma. Se realizará siempre y cuando exista la necesidad, debido a modificación de la metodología u otro contenido.

Aspectos claves para el éxito de la Evaluación del desempeño.

A efecto de obtener éxitos en la evaluación del desempeño, se requiere disponer de confianza y credibilidad, para ello se debe considerar:

c) CONDICIONES PREVIAS AL PROCESO DE EVALUACIÓN

- a) Los evaluadores deben conocer los estándares de evaluación y sus respectivos ejes así como cada uno de los descriptores a evaluar.
- b) Conocer que estándares de evaluación son aplicables a cada descriptor, tomando en cuenta la naturaleza de las funciones de los colaboradores a evaluar.
- c) Identificar los criterios a evaluar.

d) ELEMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



El desempeño del personal de la institución, es definido por elementos claves, cuya clarificación y evaluación constituyen las principales finalidades del sistema de evaluación del desempeño:



Qué aporta al ministerio, en qué medida entrega los resultados para los cuales fue creado su puesto.

Cómo lo hace, hasta qué punto asume y promueve en el seno de la administración pública los valores y comportamientos que en su desarrollo van a hacer posible un desempeño institucional superior en línea con las demandas y expectativas de los ciudadanos.

El **qué** se define y evalúa a través de los **resultados** que el ocupante del puesto debe alcanzar en un período determinado. Los resultados a obtener por cada funcionario estarán determinados por los **objetivos** de la unidad organizativa superior a cuya consecución debe contribuir el empleado con su trabajo, y deberán enmarcarse dentro de la misión de su propio puesto, la de su área de trabajo y la del MOPT en su conjunto.

La medición del grado de cumplimiento de sus objetivos informa sobre la medida en que cada funcionario está aportando a los objetivos superiores y a los correspondientes a su puesto.

El **cómo** se define como **calidad de dirección** y se mide por medio de los estilos de dirección, en el caso de directores y gerentes, y como **calidad operativa** que se mide por medio de las competencias, en el caso del resto del personal; tanto los estilos de dirección como las competencias se valoran a través de comportamientos observables en el entorno laboral.

El Sistema de evaluación de desempeño del MOPT mide la utilización y desarrollo de tres estilos: orientativo, participativo y capacitador, que de acuerdo a los análisis realizados, son los que contribuyen más decisivamente al buen desempeño a largo plazo y al desarrollo de los valores y actitudes requeridos por una administración pública moderna, democrática, eficiente y eficaz.

- **Elementos aplicados al personal de dirección y gerencial**

La evaluación del desempeño del personal de dirección y gerencial del MOPT se basa en los siguientes elementos:





Qué: determina los resultados que el funcionario aporta a la consecución de los objetivos estratégicos del MOPT y a los suyos propios en un período determinado.

Cómo: se expresa en términos de calidad de dirección, es decir: comportamientos y formas que el dirigente de un equipo utiliza para planificar, motivar, organizar y controlar el trabajo de sus colaboradores.

Compromiso: referido al esfuerzo que los colaboradores despliegan para ir más allá del estricto cumplimiento de su deber y superar las dificultades imprevistas en la búsqueda de los objetivos de la institución y de la unidad a la que pertenece.

2. METODOLOGÍA AL EVALUAR.

La metodología al evaluar es la herramienta práctica para dirigir y orientar el proceso de evaluación del desempeño, con el fin de mejorar los resultados y el aprovechamiento adecuado del talento humano, dicha metodología integra no solo las evaluaciones de los directores/gerentes y jefes/coordinadores a sus colaboradores, sino también las evaluaciones realizadas por los colaboradores a sus jefes/coordinadores en función de su puesto de trabajo.

A partir de su ejecución, se podrá evaluar el desempeño equitativamente el potencial y definir cuáles son las estrategias más apropiadas para la más correcta adecuación del puesto de cada colaborador.

a) Descripción del Método.

Se utilizará el método de evaluación de competencias y descriptores de estándares a través de un sistema informático, el cual analizará dichas competencias en base a grado de conocimiento técnico, compromiso institucional, componente humano/actitudinal, productividad laboral y mística de trabajo.

Al analizar las competencias y tareas del colaborador, el evaluador debe considerar la tabla de valores aritméticos preestablecidos para cada estándar, los cuales han sido valorados considerando las funciones organizacionales del puesto que se está evaluando, para definir cada descriptor, dentro de los cuales están: director/gerente a coordinadores/jefes de unidad,



coordinadores/jefes de unidad a director/gerente, colaboradores a coordinadores/jefes de unidad, colaborador/técnico, colaborador/administrativo y colaborador/apoyo.

Los criterios para evaluar a los colaboradores se clasifican en: sobresaliente, muy bueno, bueno, regular y deficiente.

CRITERIOS Y PUNTAJES DE DESEMPEÑO PARA LOS DESCRIPTORES DE ACUERDO A LA CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES ORGANIZACIONALES.	
Criterio	DESCRIPCIÓN DE DESEMPEÑO ESPERADO
SOBRESALIENTE 88-100 Puntos	El desempeño de los Colaboradores evaluados satisface las exigencias del puesto ejercido, realizando más de lo que se espera de él.
MUY BUENO 74 a 87.99 Puntos	El Colaborador desempeña satisfactoriamente todas las exigencias del puesto de trabajo, en el cual ejerce sus labores.
BUENO 61 a 73.99 Puntos	El desempeño de los Colaboradores satisface únicamente las exigencias del puesto de trabajo ejercido.
REGULAR 48 a 60.99 Puntos	El Colaborador evaluado no cumple con las exigencias requeridas del puesto de trabajo, en el que ejerce sus labores.
DEFICIENTE 36 a 47.99 Puntos	El Colaborador se desempeña deficientemente en todas las exigencias del puesto de trabajo, motivo por la cual necesita mejorar.



b) Descripción del procedimiento para evaluar el desempeño.

PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCION DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180°			
ÁREA	GERENCIA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO Y CULTURA INSTITUCIONAL	DEPARTAMENTO	UNIDAD DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.
N°	RESPONSABLE	¿QUÉ SE HACE?	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1.	Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional	Aprobación de cronograma evaluación del desempeño	A través de memorándum solicita, al Sr. Ministro, la aprobación del cronograma de trabajo en el cual se detallan las actividades que se desarrollaran en el proceso de Evaluación del Desempeño 180°.
2.	Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional	Solicita actualización de la base del sistema rh.mop.gob.sv para iniciar la Evaluación del Desempeño	Técnico de la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano, informa a responsable de la Unidad de Dotación de Personal el inicio del periodo de evaluación del desempeño y se solicita la base de datos general del MOPT actualizada.
3.	Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional	Responde solicitud de base de datos actualizada	Responsable de la Unidad de Dotación de Personal, informa al responsable de la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano y brinda base de datos general del MOPT actualizada hasta el mes de septiembre del año en curso.
4.	Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional	Programa charlas de inducción para personal de nuevo ingreso	Se brinda al personal de nuevo ingreso información sobre el proceso, que incluye la ejecución del proceso de la evaluación del desempeño, en la que se dan a conocer los factores a evaluar y metodología a seguir y políticas.
5.	Gerencia De Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional	Se informa el inicio del periodo de Evaluación del Desempeño por memorando.	Comunicará a directores/gerentes y a sus asistentes, el inicio del periodo de Evaluación del Desempeño, adjuntando cronograma de actividades y nómina de los colaboradores que evaluarán a jefaturas.



N°	RESPONSABLE	¿QUÉ SE HACE?	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
6.	Director o Gerente de áreas	Informa a sus colaboradores el inicio del periodo de Evaluación del Desempeño	Notifica a sus colaboradores el inicio del periodo de Evaluación del Desempeño y hace del conocimiento a los colaboradores que evaluarán a jefaturas, dando seguimiento a que se ejecute el proceso en el tiempo previsto en la calendarización de la Gerencia del Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional proporcione.
7.	Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional	Informa de la habilitación del sistema para dar inicio al proceso evaluativo.	Técnico responsable del proceso de Evaluación del Desempeño informa a través de correo, noticia en la intranet, a enlaces de formación, que el sistema está disponible y habilitado para la realización del proceso evaluativo.
8.	Evaluador	Ingresar al Sistema de Evaluación	Ingresar al sistema de Evaluación del Desempeño usuario/contraseña, puede suceder: <ul style="list-style-type: none">• Si se verifica la habilitación del sistema, se procede a realizar la evaluación del desempeño. Continúa en numeral 10• Si no se accede al sistema, notificará vía correo institucional a Gerencia de Informática, la dificultad para ingresar al sistema. Continúa en numeral 9
9.	Gerencia de Informática Institucional	Reasigna nuevo usuario/contraseña a evaluador.	Realiza los cambios pertinentes para asignar un nuevo usuario/contraseña al evaluador, el cual envía por medio de correo institucional o vía telefónica.



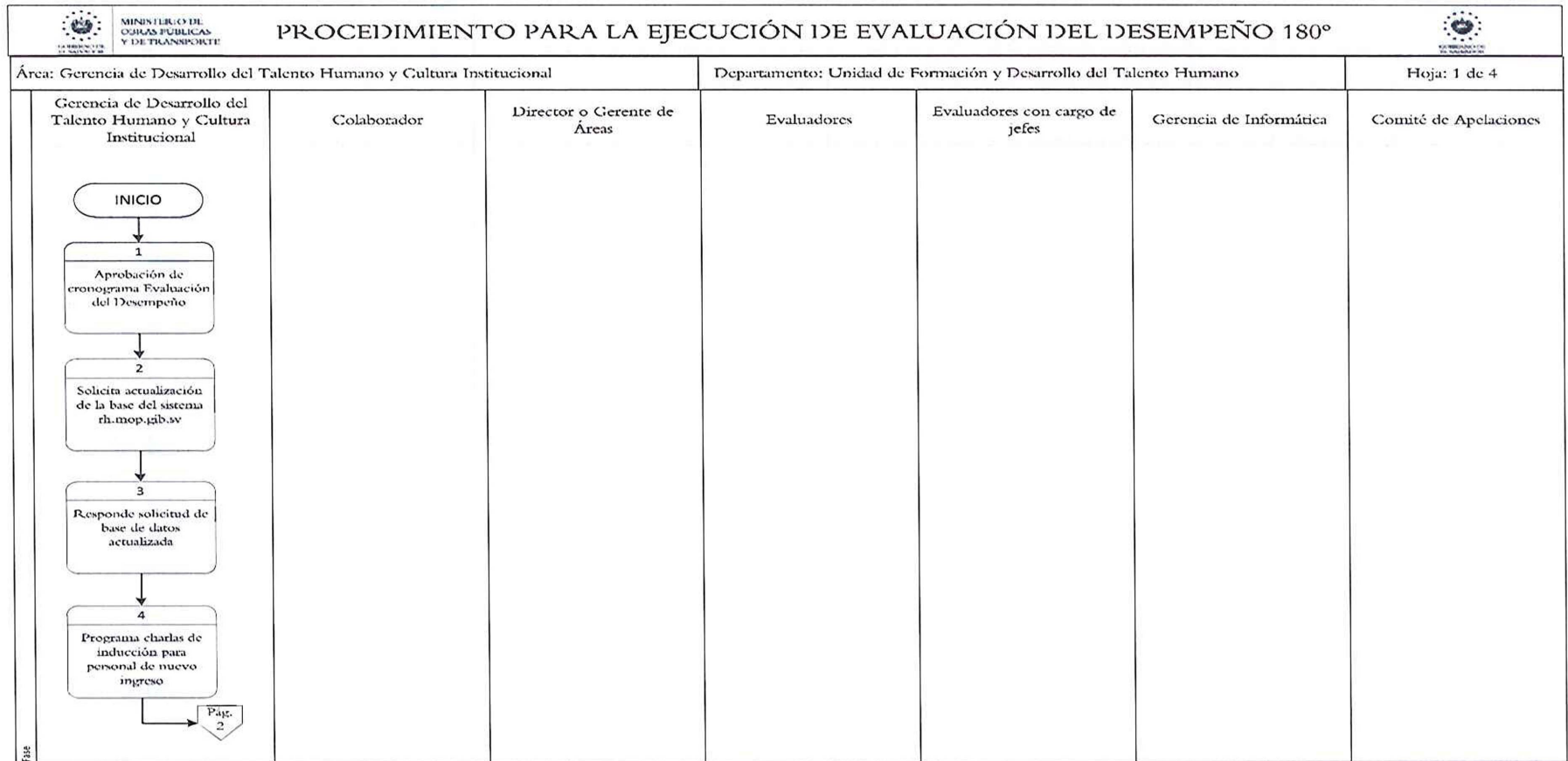
Nº	RESPONSABLE	¿QUÉ SE HACE?	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
10.	Evaluador	Realiza la Evaluación del Desempeño	Realiza la Evaluación del Desempeño, en el sistema informático.
11.	Evaluadores con cargo de jefe	Facilita hoja de resultados de la Evaluación del Desempeño realizada al evaluado.	Entrega mediante entrevista hace entrega de los resultados obtenidos al colaborador evaluado, según detalle: <ul style="list-style-type: none">• Si el colaborador se muestra conforme con los resultados recibidos, ambos firman en aprobación la evaluación, la cual es remitida a la Gerencia de desarrollo del talento humano y cultura institucional a fin de ser anexada al expediente personal. Fin del procedimiento.• Si el colaborador se muestra inconforme con los resultados obtenidos a pesar de haberlo conversado con el director, gerente o jefe de unidad, el colaborador no firma su evaluación, solamente firma el director, gerente o jefe, y coloca nota indicando que habrá apelación. Continúa en numeral 14.
12.	Colaborador	Solicita formulario de apelación, considerando 3 días hábiles después de recibir los resultados	Solicita a la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano formulario para presentar apelación.
13.	Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional	Entrega formulario de apelación a colaborador solicitante	Hace entrega formulario de apelación (Anexo 1).
14.	Colaborador	Completa formulario	Entrega a Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano en el límite de 3 días hábiles después de su solicitud.

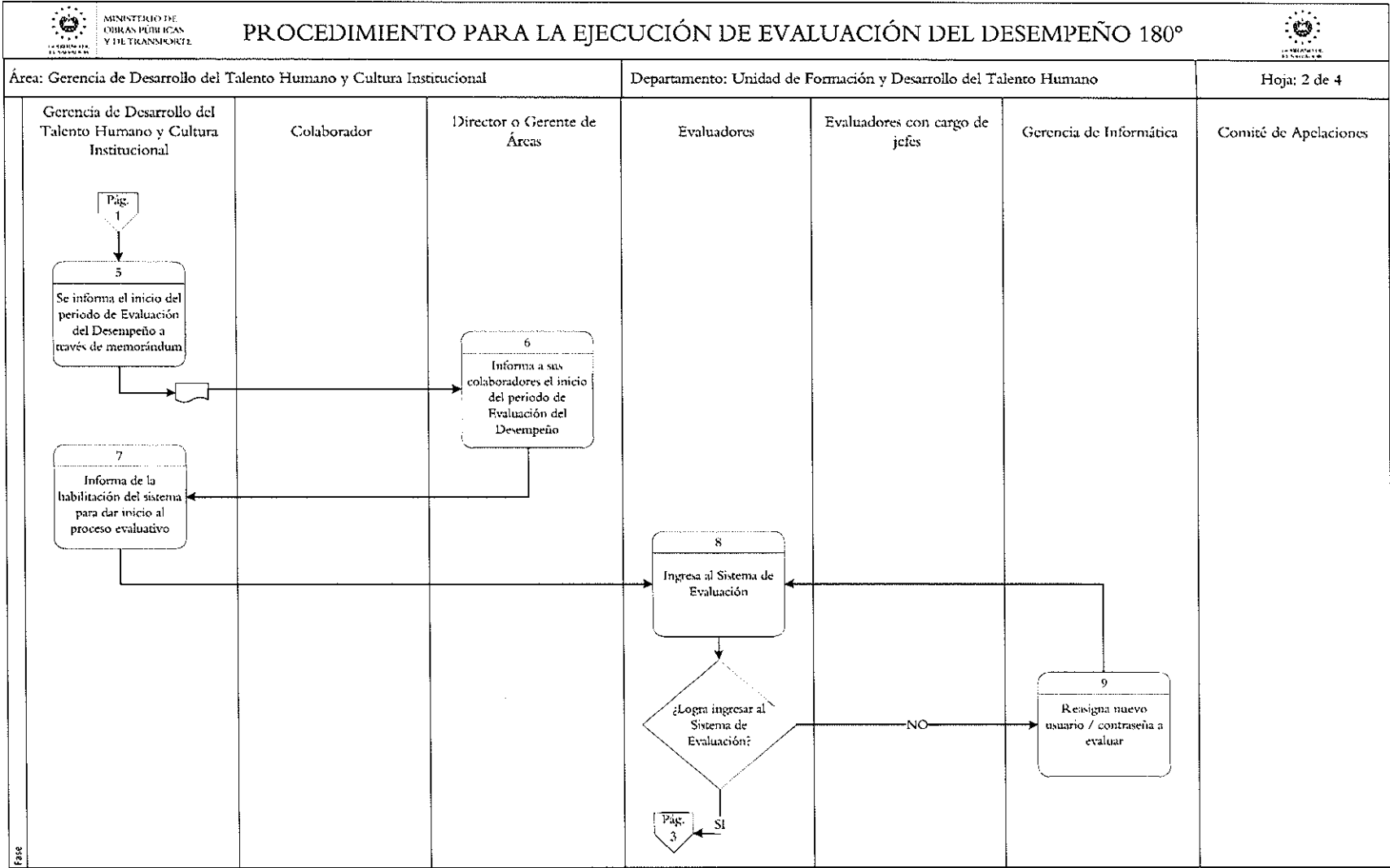
EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Nº	RESPONSABLE	¿QUÉ SE HACE?	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
15.	Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional	Recibe y envía formulario de solicitud de apelación	Recibe formulario del colaborador y remite mediante memorando a comité de apelaciones, la solicitud presentada por el colaborador
16.	Comité de apelaciones	Recibe la solicitud de apelación.	Estudia el caso, realizar reunión con colaborador, emite resolución final y notifica a la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano.
17.	Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional	Recibe dictamen de resolución de la apelación del Comité de Evaluación.	Hace entrega de copia de resolución para notificarle dictamen final al colaborador que apelo su resultado, y anexa una copia al expediente personal.
18.	Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional	Elaboración de reportes físicos	Elabora reporte de evaluaciones para ser presentados a titulares, detallando los resultados de la evaluación a nivel ministerial.
19	Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional	Elaboración de reportes digitales	Emite reportes digitales para cada Dirección/Gerencia de los resultados obtenidos a nivel de unidades.
20.	Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional	Elabora reporte de capacitaciones	Genera del sistema, el reporte de las capacitaciones sugeridas por las jefaturas, para ser entregadas a técnico que elabora el Plan de Formación Anual. Fin de procedimiento
FIN DEL PROCEDIMIENTO			



c) Flujo grama del procedimiento para realizar la evaluar del desempeño







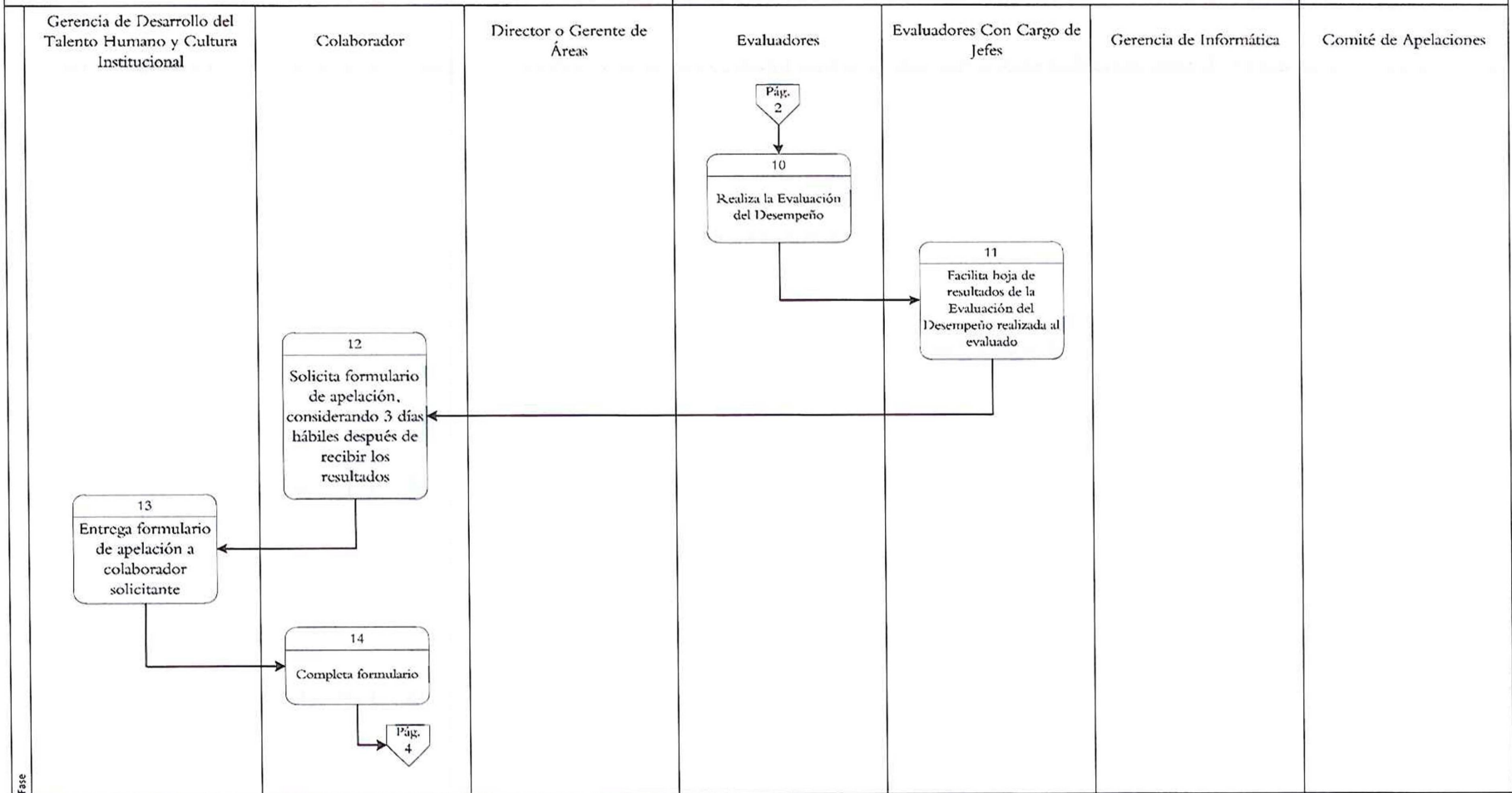
PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180°



Área: Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional

Departamento: Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano

Hoja: 3 de 4





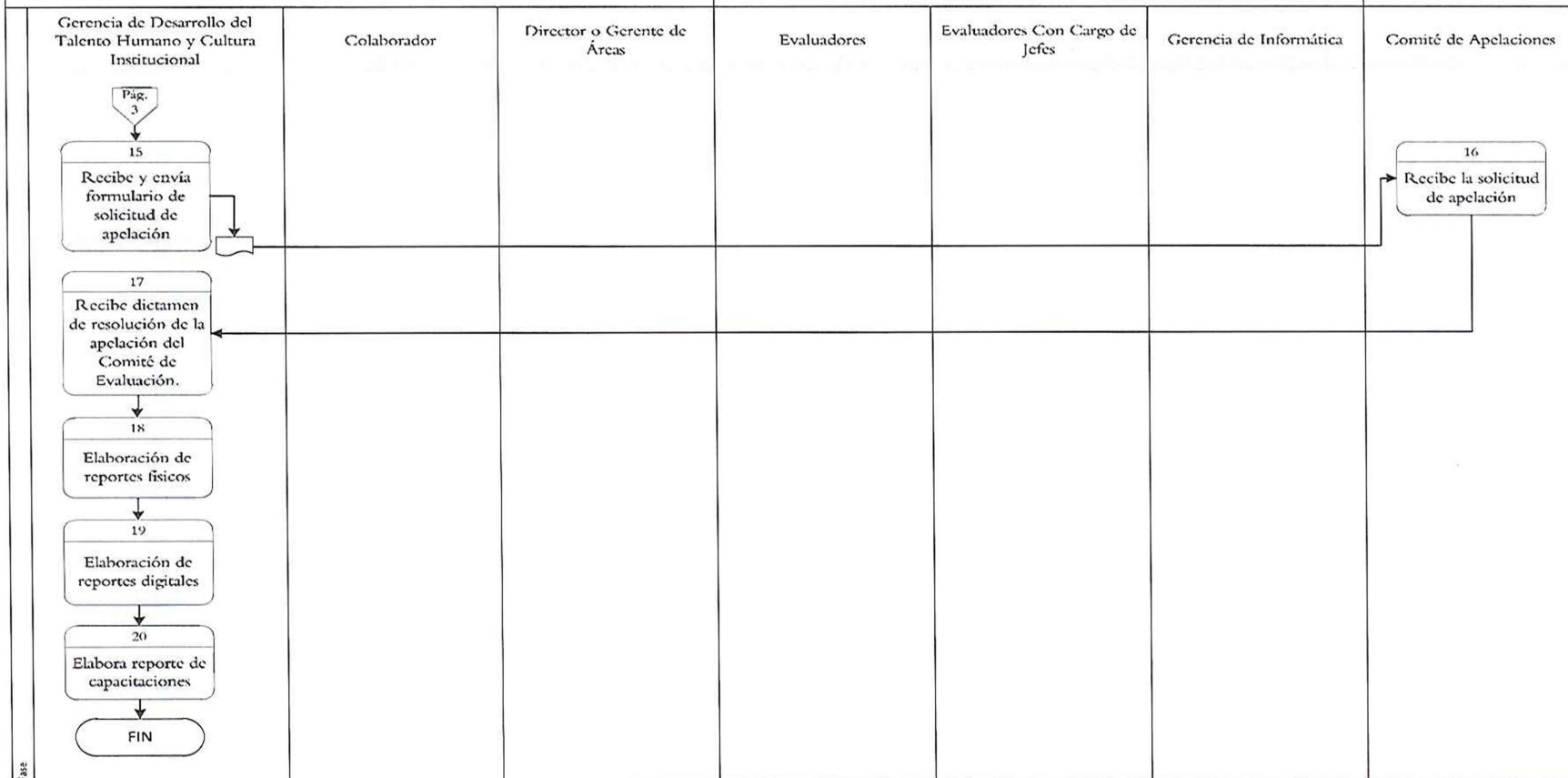
PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180°



Área: Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional

Departamento: Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano

Hoja: 4 de 4





d) Descriptores de funciones organizacionales de puestos.

De acuerdo con la naturaleza del puesto el personal se ha clasificado en cinco grupos,

CLASIFICACIÓN POR NIVELES OCUPACIONALES

Puestos	Viñetas de Anexo N° 3
Director/Gerente y Coordinadores/Jefes de unidad	A
Colaboradores/Técnicos	B
Colaboradores/Administrativos	C
Colaboradores/apoyo	D

DIRECTOR/GERENTE A COORDINADORES/JEFES DE UNIDAD

Comprende a los empleados que desempeñan puestos de directores/gerentes o coordinadores/jefes cuyas funciones implican autoridad y responsabilidad de dirección, supervisión, coordinación y control con respecto al trabajo de otros.

A) DIRECCIONES	
N°	PUESTOS
1	Director
2	Gerente
3	Sub gerente
4	Asesor
5	Jefe
6	Coordinador
7	Supervisor



COORDINADORES/JEFES DE UNIDAD A DIRECTOR/GERENTE

Constituye a los empleados/as que evaluarán a sus directores y gerentes, con puestos de y sus funciones implican el desarrollo del MOPT.

COLABORADOR TECNICO.

Este comprende aquellos puestos ocupados por profesionales universitarios, técnicos o personas de experiencia para desarrollar una técnica específica, pero que no cuentan con personal bajo su cargo.

B) COLABORADORES/TÉCNICOS	
Nº	PUESTOS
1	Especialista
2	Técnico
3	Coordinador
4	Médico
5	Administrador
6	Colaborador
7	Encargado de fondo circulante
8	Analista
9	Enfermera
10	*Gestor de formación
11	*Analista de formación
12	Topógrafo
13	Encargado
14	Trabajador social



15	Toxicólogo
16	Abogado
17	Inspector
18	Asesor legal

COLABORADOR ADMINISTRATIVO

Incluye a los empleados que realizan actividades administrativas, los cuales son de apoyo logístico y sirven de sostén en las actividades generales de toda la institución.

C) COLABORADORES/ADMINISTRATIVOS	
Nº	PUESTOS
1	<i>Oficial de Información</i>
2	<i>Pagador auxiliar de proveedores</i>
3	<i>Pagador auxiliar de salario</i>
4	<i>Asistente</i>
5	<i>Archivista</i>
6	<i>Notificador</i>
7	<i>Asistente</i>
8	<i>Colector auxiliar</i>
9	<i>Promotor</i>
10	<i>Secretaria</i>
11	<i>Auxiliar administrativo</i>
12	<i>Auxiliar de talento humano</i>
13	<i>Dibujante</i>



14	<i>Delegado de tránsito</i>
15	<i>Instructor</i>

COLABORADOR DE APOYO

Se Incluye al personal que realiza tareas de ornato, mantenimiento, reparación de equipo y edificios, así como el personal que conduce automotores.

D) COLABORADORES/APOYO	
Nº	PUESTOS
1	<i>Ordenanza</i>
2	<i>Agente de seguridad</i>
3	<i>Operador</i>
4	<i>Montador y soldador de puentes</i>
5	<i>Mecánico</i>
6	<i>Albañil</i>
7	<i>Motorista</i>
8	<i>Ayudante de mecánico</i>
9	<i>Mensajero</i>
10	<i>Soldador</i>
11	<i>Señalizador vial</i>



ESTANDARES Y EJES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Factores que determinan la puesta en práctica de los elementos de evaluación del desempeño.

Nº	ESTANDARES	%	CONCEPTO
1	Grado de conocimiento técnico	30%	Conjunto de destrezas y conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del cargo desempeñado.
2	Compromiso institucional	10%	Conjunto de actitudes que demuestran el sentido de pertenencia a la institución y los valores organizacionales.
3	Factor humano/actitudinal	15%	Conjunto de cualidades, que rigen el comportamiento personal con el fin de fomentar principios y valores en los colaboradores.
4	Productividad laboral	30%	Establecimiento de métricas relacionadas a la calidad de producción en las actividades laborales en condiciones normales, imprevistas o bajo presión en función de los objetivos institucionales.
5	Mística de trabajo	15%	Conjunto de aspectos motivacionales que permiten conocer el funcionamiento interinstitucional, así como también poner en práctica conocimientos básicos y técnicos requeridos por la naturaleza del puesto de trabajo.



Matriz de estándares y ejes de los formularios de evaluación de desempeño por descriptor.

Objetivo: Delimitar los estándares y ejes contenidos en los formularios de evaluación del desempeño según los descriptores institucionales.

Estándares de evaluación	Grado de conocimiento técnico	Compromiso institucional.	Componente humano/actitudinal	Productividad laboral	Mística de trabajo	
Concepto	Conjunto de destrezas y conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del cargo desempeñado.	Conjunto de actitudes que demuestran el sentido de pertenencia a la institución y los valores organizacionales.	Conjunto de cualidades, que rigen el comportamiento personal con el fin de fomentar principios y valores en los colaboradores.	Establecimiento de métricas relacionadas a la calidad de producción en las actividades laborales en condiciones normales, imprevistas o bajo presión en función de los objetivos institucionales.	Conjunto de aspectos motivacionales que permiten conocer el funcionamiento interinstitucional, así como también poner en práctica conocimientos básicos y técnicos requeridos por la naturaleza del puesto de trabajo.	
Descriptores	Ejes					Cantidad de ítems:
1. Director/Gerente a Coordinadores/Jefes de unidad	1- Estrategia y planificación de trabajo 2- Administración de recursos 3- Ética profesional 4- Habilidad	1- Puntualidad 2- Presentación personal 3- Cumplimiento del reglamento institucional 4- Uso adecuado de permisos	1- Delegación equitativa de responsabilidades 2- Coordinación y manejo de equipos de trabajo 3- Calidez humana y valores personales	1- Eficacia 2- Eficiencia 3- Manejo adecuado de los recursos/herramientas de trabajo 4- Habilidad para cumplir los	1- Iniciativa 2- Satisfacción 3- Motivación 4- Participación e involucramiento en procesos de formación	40



EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

	para solventar dificultades		4- Equidad de género	objetivos de trabajo		
2 ^a Coordinadores/Jefes de unidad a Director/Gerente	1- Estrategia y planificación de trabajo 2- Administración de recursos 3- Ética profesional 4- Habilidad para solventar dificultades	1- Puntualidad 2- Presentación personal 3- Cumplimiento del reglamento institucional 4- Uso adecuado de permisos	1- Coordinación y Liderazgo 2- Calidez humana y valores personales 4- Equidad de género 3- Asertividad	1- Eficacia 2- Eficiencia 3- Manejo adecuado de los recursos/herramientas de trabajo 4- Habilidad para cumplir los objetivos de trabajo	1- Iniciativa 2- Satisfacción 3- Motivación 4- Participación e involucramiento en procesos de formación	40
2b Colaboradores a Coordinadores/Jefes de unidad	1-Delegación equitativa de responsabilidades 2- Ética profesional 3- Habilidad para solventar dificultades 4- Administración de recursos	1- Puntualidad 2- Presentación personal 3- Cumplimiento del reglamento Institucional 4- Uso adecuado de permisos	1- Cooperación con el equipo. 2- Coordinación y liderazgo 3- Manejo de conflictos 4- Calidez humana y valores personales 4- Equidad de género	1- Eficacia 2- Eficiencia 3- Manejo adecuado de los recursos/herramientas de trabajo 4- Habilidad de dirección para el alcance de objetivos de trabajo	1- Iniciativa 2- Satisfacción 3- Motivación 4- Participación e involucramiento en procesos de formación	40
3. Colaborador/técnico	1- Iniciativa y capacidad propositiva	1- Puntualidad 2- Presentación personal	1- Habilidad para el trabajo en equipo	1- Exactitud y calidad de trabajo	1- Iniciativa 2- Satisfacción 3- Motivación	40



EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

	<p>2- Ética profesional</p> <p>3- Potencialidad – Capacidad de Aprendizaje</p> <p>4- Administración de recursos</p>	<p>3- Cumplimiento del reglamento Institucional</p> <p>4- Uso adecuado de permisos</p>	<p>2- Manejo de conflictos</p> <p>3- Calidez humana y valores personales</p> <p>4- Equidad de género</p>	<p>2- Responsabilidad y orden en el trabajo.</p> <p>3- Manejo adecuado de los recursos/herramientas de trabajo</p>	<p>4- Participación e involucramiento en procesos de formación</p>	
4. Colaborador/administrativo	<p>1- Iniciativa y capacidad propositiva</p> <p>2- Ética profesional</p> <p>3- Potencialidad – Capacidad de Aprendizaje</p> <p>4- Administración de recursos</p>	<p>1- Puntualidad</p> <p>2- Presentación personal</p> <p>3- Cumplimiento del reglamento institucional</p> <p>4- Uso adecuado de permisos</p>	<p>1- Habilidad para el trabajo en equipo</p> <p>2- Manejo de conflictos</p> <p>3- Calidez humana y valores personales</p> <p>4- Equidad de género</p>	<p>1- Exactitud y calidad de trabajo</p> <p>2- Responsabilidad y orden en el trabajo.</p> <p>3- Manejo adecuado de los recursos/herramientas de trabajo</p>	<p>1- Iniciativa</p> <p>2- Satisfacción</p> <p>3- Motivación</p> <p>4- Participación e involucramiento en procesos de formación</p>	40
5. Colaborador/apoyo	<p>1- Iniciativa y capacidad propositiva</p> <p>2- Ética profesional</p> <p>3- Potencialidad – Capacidad de Aprendizaje</p>	<p>1- Puntualidad</p> <p>2- Presentación personal</p> <p>3- Cumplimiento del reglamento Institucional</p> <p>4- Uso adecuado de permisos</p>	<p>1- Habilidad para el trabajo en equipo</p> <p>2- Manejo de conflictos</p> <p>3- Calidez humana y valores personales</p>	<p>1- Exactitud y calidad de trabajo</p> <p>2- Responsabilidad y orden en el trabajo.</p> <p>3- Manejo adecuado de los</p>	<p>1- Iniciativa</p> <p>2- Satisfacción</p> <p>3- Motivación</p> <p>4- Participación e involucramiento en procesos de formación</p>	40



MINISTERIO DE
OBRAS PÚBLICAS
Y DE TRANSPORTE

MANUAL

EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

CÓDIGO: GDTH/MED 005-
2019
REVISIÓN: 02
FECHA: Agosto de 2019
PÁGINA: 31 de 87

	4- Administración de recursos		4- Equidad de género	recursos/herra mientas de trabajo		
--	-------------------------------------	--	-------------------------	---	--	--



3. COMITÉ DE APELACIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Este comité tiene la función de revisar y analizar los casos de empleados que presenten apelación por no estar de acuerdo con los resultados de la evaluación de su desempeño, a fin de llegar a acuerdos entre jefatura y colaborador y resolución favorable para ambas partes **(Anexo 1 formulario)**

Integrantes del Comité de Apelaciones

- Un miembro designado por el Despacho Ministerial, como representante del Titular del MOPT.
- Un miembro en representación de la Gerencia legal institucional.
- Un miembro representante de la Gerencia de desarrollo del talento humano y cultura institucional.

Cada uno de los miembros designados para el comité de apelaciones de evaluación del desempeño, debe de cumplir con el perfil requerido.

PERFIL DEL MIEMBRO INTEGRANTE DEL COMITÉ DE APELACIONES

INFORMACIÓN GENERAL

Cargo funcional:	Director/Gerente o Coordinador/Jefe o colaborador técnico
Nivel académico:	Profesional en cualquier área
Tiempo de servicio:	Contar con seis meses de estar laborando para la institución.



CLASIFICACIÓN DEL PUESTO

Destreza	Conocimiento sobre el manual de evaluación del desempeño.
	Experiencia en manejo de personal y solución de conflictos.
Ámbito de trabajo	Actividades laborales dentro del MOPT.
Contactos	Relaciones con la Gerencia de desarrollo del talento humano y cultura institucional con el evaluado y con el evaluador.
Manejo de información	Conocimiento del manual de evaluación del desempeño, conocer la evaluación del que apela.
Esfuerzo	Solución de casos considerando un equilibrio entre el Colaborador y la Institución.
Resultados de las decisiones	Responsabilidad por resultados, se debe procurar tomar decisión en una sola reunión de ser posible.
	Autoridad ejercida, la que establece el comité de apelaciones
Ética	Prudente, justo e integro



ATRIBUCIONES DEL COMITÉ DE APELACIONES

1. Velar por el estricto cumplimiento de las políticas, normas y disposiciones vigentes sobre la evaluación del desempeño.
2. Atención a apelaciones presentadas por empleados
3. Solicitar la comparecencia del evaluado como del evaluador, para que expongan y hagan las aclaraciones que consideren para la verificación del resultado de su evaluación.
4. Analizar las evidencias que presenta tanto el evaluado como el evaluador, a fin de definir cuál es el criterio con el que se le debe de evaluador al colaborador.
5. Emitir resolución definitiva respecto a las apelaciones, para lo cual se contarán con ocho días hábiles contados a partir de su recepción; las resoluciones de esta clase no admitirán ningún recurso adicional.
6. El resultado de la evaluación que está en proceso de apelación podrá ser aceptando o modificando según lo considere el comité, luego de haber realizado las investigaciones pertinentes.
7. La Gerencia de desarrollo del talento humano y cultura institucional, hará entrega de una copia de la resolución emitida por el comité, al empleado que solicito apelación y adjuntará una copia en el expediente personal.



4. POLITICAS

- 4.1 La evaluación del desempeño se realizara 1 vez al año, de acuerdo a la calendarización que disponga la Gerencia de desarrollo del talento humano y cultura Institucional.
- 4.2 La Unidad de formación y desarrollo del talento humano, será la responsable de realizar charlas al personal de nuevo ingreso, a fin de darle a conocer el proceso y detalles de la evaluación del desempeño.
- 4.3 Es responsabilidad de todo empleado o funcionario del MOPT realizar el proceso de evaluación del desempeño.
- 4.4 Será responsabilidad de cada colaborador o jefe evaluar el desempeño en forma objetiva, haciendo referencia únicamente al período anual correspondiente.
- 4.5 El desempeño de todo colaborador será evaluado de acuerdo al puesto y funciones que esté ejerciendo al momento de realizarse la evaluación.
- 4.6 Todo colaborador tiene derecho a recibir una copia de su evaluación del desempeño, la cual será entregada por el coordinador/jefe de la Unidad o Gerencia a la que el empleado pertenece.
- 4.7 Todo colaborador activo del MOPT podrá ser seleccionado de forma aleatoria por el sistema de evaluación, para evaluar al coordinador/jefe de la unidad a la que él pertenece.
- 4.8. La Unidad de formación y desarrollo del talento humano notificará a las gerencias/direcciones y a sus respectivos asistentes, la nómina del personal que fue seleccionado por el sistema para la evaluar a 180°.



- 4.9. Será responsabilidad del gerente o director hacer del conocimiento a los colaboradores que han sido seleccionados por el sistema informático para evaluar al coordinador/jefe, garantizando que se ejecute el proceso.
- 4.10. Los parámetros que el sistema de evaluación tomara en cuenta para la selección de los evaluadores 180°, son:

Tabla 1

Numero de Colaboradores existentes en la unidad	Numero de Colaboradores a seleccionar para evaluar
≤ 10	3
≥ 11 y ≤ 20	6
≥ 21 y ≤ 30	9
≥ 31 y ≤ 40	12
≥ 41	15

- 4.11. Los colaboradores seleccionados aleatoriamente por el sistema informático para evaluar a su coordinador/jefe, podrán ser seleccionados nuevamente para otros periodos de evaluación, cuando:
- Todos los colaboradores de la unidad, hayan asumido el papel de evaluadores.
 - El número de colaboradores a seleccionar sea inferior a lo establecido en el parámetro definido según la política 4.10 de este manual (tabla 1)



4.12. La calificación global correspondiente a: directores/gerentes y coordinadores/jefes serán el resultado de:

- La sumatoria de las calificaciones emitidas por los colaboradores y el jefe, será dividida entre el número de colaboradores evaluadores 180° y evaluador 90° de esta manera todos tendrán el mismo porcentaje sobre la base de la media aritmética, según se grafica a continuación:

Abreviaturas	Operación
Ne= Numero de evaluadores 180°	$X = \frac{c1+c2+c3+c4+c5+c6....+ CE}{Ne + E}$
c1= Calificación 1	
c2= Calificación 2	
c3= Calificación 3	
c4= Calificación 4	
c5= Calificación 5	
c6= Calificación 6	
E= Calificación Evaluador 90°	
X= Calificación Global de Colaboradores a Colaboradores con cargo de Jefatura.	

4.13. Es responsabilidad de todo coordinador/jefe evaluar al director/gerente de su Unidad o Gerencia, así como también todo director/gerente por sus respectivos coordinadores/jefes.

4.14. Si durante el período de evaluación del desempeño, existen unidades que no cuenten con la jefatura (dirección/gerencia, coordinador/jefe) nombrada para realizar dicha evaluación, corresponderá a la jefatura superior asumir la responsabilidad de evaluar a los colaboradores.



- 4.15. Para el personal de colaboradores que no cuentan con equipo informático para evaluar a la jefatura, el empleado deberá presentarse a la Unidad de formación y desarrollo del talento humano, para que se le brinde el apoyo con recursos informáticos y desarrolle dicho proceso.
- 4.16. Ningún director/gerente o coordinador/jefe, tendrá acceso a la información o puntajes que sus colaboradores le hayan ponderado en la evaluación, por lo que ellos recibirán únicamente el resultado global de la sumatoria, el cual será remitido por la Gerencia de desarrollo del talento humano y cultura institucional a cada Unidad (informe digital).
- 4.17. Cuando un director/gerente o coordinador/jefe no realice la evaluación del desempeño a sus colaboradores, durante el periodo establecido, estará recibiendo diariamente correo electrónico notificación que le informara que está pendiente de realizar las evaluaciones (Anexo 2.); generado por sistema.
- 4.18. Cuando un colaborador no realice la evaluación a su jefatura, durante el periodo para tal fin, estará recibiendo por medio de correo electrónico notificación que le informará que está pendiente de realizar el referido proceso (Anexo 3)
- 4.19. Cuando finalice el periodo para evaluar, los directores/gerentes y coordinadores/jefes que no cumplieron con la responsabilidad de evaluar a sus colaboradores, recibirá formulario vía correo electrónico que debe completar exponiendo los motivos por los que no realizó el proceso (Anexo 4).
- 4.20. Terminado el periodo para evaluar, los colaboradores que no evalúen a sus coordinadores/jefes, recibirán notificación emitida por el sistema (Anexo 5) el cual deberán completar y presentar en la Gerencia de desarrollo del talento humano y cultura institucional, detallando los motivos de la falta. Para ello contarán con tres días hábiles posteriores al cierre del proceso de evaluación.



- 4.21. Los directores/gerentes y coordinadores/jefes, contarán con tres días hábiles después del cerrado el sistema de evaluación del desempeño, para presentar, justificación por escrito(anexo 3) ante la Gerencia de desarrollo del talento humano y cultura institucional, la argumentación del porque no realizó dicho proceso.
- 4.22. Será responsabilidad de cada director/gerente reunirse con el colaborador para hacerle entrega del resultado de la evaluación que le ha realizado, a fin de informarle sobre su rendimiento, fortalezas y brindarle la orientación pertinente para mejorar.
- 4.23. Todo empleado será evaluado independientemente esté con: permisos con goce de sueldo o sin goce de sueldo, incapacidades médicas y/o misiones oficiales u otras causas, la cual deberá firmar los resultados, cuando éste se incorpore a sus labores, tal como se estipula en la política 4.22 del presente Manual de Evaluación del Desempeño.
- 4.24. Todo colaborador que esté de acuerdo con el resultado de su evaluación deberá firmar a conformidad el formulario que el jefe le entregue en la entrevista, así mismo firmara el coordinador/jefe de su Gerencia o Unidad, para posteriormente ser remitido a la Gerencia de desarrollo del talento humano y cultura institucional y anexado a su expediente personal.
- 4.25. Es responsabilidad de las Direcciones y Gerencias, dar seguimiento a los casos de empleados que evalúen con la categoría de REGULAR O DEFICIENTE, buscando los medios para someterlo a un proceso de formación continua y de buscar las acciones para comprometerlo a mejorar su rendimiento.
- 4.26. Pasado seis meses después de haber evaluado a un empleado como REGULAR O DEFICIENTE, la dirección o gerencia a la que el empleado pertenece, debe de remitir de forma escrita a la Gerencia de desarrollo del talento humano y cultura institucional, un informe del rendimiento que el empleado ha demostrado; documento que será incorporado al expediente personal



- 4.27. Todo colaborador insatisfecho con los resultados de su evaluación del desempeño, deberá hacérselo saber a su jefe durante la entrevista de entrega de resultados, y abstenerse de firmar el formulario impreso, de esta manera podrá presentar petición de apelación a la Unidad de formación y desarrollo del talento humano.
- 4.28. El derecho de solicitar apelación es exclusivamente para los colaboradores técnicos, administrativos y de apoyo, por no estar de acuerdo con los resultados de su evaluación.
- 4.29. Ningún empleado que haya firmado su evaluación a conformidad podrá solicitar posteriormente proceso de apelación.
- 4.30. Toda solicitud de apelación deberá realizarla el interesado, en la Unidad de formación y desarrollo del talento humano, durante los 3 días hábiles posteriores a la entrega de los resultados de la evaluación del desempeño.
- 4.31. Para el análisis y revisión de las apelaciones la Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional conformará comité, el cual estará integrado por 3 miembros, según detalle:
- 4.31.1.1. Un representante nombrado por titular del MOPT
 - 4.31.1.2. Un representante nombrado por la Gerencia legal institucional
 - 4.31.1.3. Un representante de la Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional.
- 4.32. Para solicitar apelación, el colaborador deberá presentar a la Unidad de formación y desarrollo del talento humano lo siguientes requisitos:
- 4.32.1.1. Formulario de evaluación sin firmar
 - 4.32.1.2. Formulario de apelación
 - 4.32.1.3. Documentos que estime convenientes que respalden su solicitud.



- 4.33. Si un empleado de la Gerencia de desarrollo del talento humano y cultura institucional o de la Gerencia legal, presenta apelación, el comité de apelaciones sufrirá cambio: la gerencia a la cual pertenezca el empleado ya no formara parte del comité de apelaciones y este será sustituido por una persona que delegue la Gerencia de auditoría interna, quien retomará el papel de la unidad a la que se está sustituyendo.
- 4.34. El comité de apelaciones, después de haber analizado y evaluado el caso del colaborador, emitirá por escrito la resolución, informando a la Unidad de formación y desarrollo del talento humano, las decisiones tomadas en relación al caso en estudio, a fin de que esta la remita al empleado.
- 4.35. Cuando el comité de apelaciones emita resolución definitiva respecto a las apelaciones, la Unidad de Formación y Desarrollo contará con 8 días hábiles a partir de su recepción para hacer entrega de una fotocopia al empleado y remitir a la Unidad de Dotación una copia para expediente personal; las resoluciones de esta clase no admitirán ningún recurso adicional.
- 4.36. El proceso de apelación consistirá en:
- 4.36.1. Coordinar reunión con el empleado que ha presentado la apelación, con el fin de conocer las razones por las cuales considera que no está de acuerdo con el resultado de su evaluación.
 - 4.36.2. Coordinar reunión con el Jefe/coordinador para que también exponga las razones del porque ha evaluación con ese criterio al empleado.
 - 4.36.3. Comité realiza análisis de las casusas y emite recomendaciones para tomar decisión del caso.
 - 4.36.4. Comité comunica por escrito al jefe y al colaborador, la resolución del caso.
 - 4.36.5. Comité emite resolución y notifica a Gerencia de Talento Humano
 - 4.36.6. Jefe/coordinador y empleado atienden resolución y proceden de conformidad.



- 4.37. Los directores/gerentes y los coordinadores/jefes no podrán ejercer el derecho de apelar los resultados de su evaluación del desempeño debido a que ejercen un cargo de autoridad y estas representan objetivamente la apreciación de sus colaboradores y su jefe inmediato, lo que valida las dos variables de evaluación.
- 4.38. Los colaboradores evaluados durante dos periodos consecutivos con el criterio de SOBRESALIENTE, la Unidad de formación y desarrollo del talento humano, otorgará incentivo no económico, según lo establecido en un Manual de incentivos no económicos vigente.
- 4.39. La Unidad de formación y desarrollo trasladará a la Unidad de Dotación de personal las evaluaciones de los empleados del MOPT, para que sean incorporadas al expediente personal.
- 4.40. Será responsabilidad de la Unidad de formación y desarrollo del talento humano elaborar el informe de los resultados de la evaluación del desempeño, para ser presentado a los señores titulares del MOPT, en forma impresa.
- 4.41. Para cada Dirección/Gerencia, el informe de los resultados de la evaluación del desempeño será remitido de forma digital y detalle de las observaciones que cada empleado ha emitido en su evaluación.
- 4.42. Todo personal que tengan un cargo ad-honorem adicional a su cargo nominal durante el proceso, el sistema de evaluación del desempeño, tomará este último, a efecto del cumplimiento a la evaluación del desempeño, del personal bajo su cargo.



- 4.43. La Unidad de formación y desarrollo del talento humano, retomará de la evaluación del desempeño las sugerencias de formación que cada empleado necesita como insumo para incorporarlas al plan de formación y desarrollo del talento humano, y responder a las necesidades con acciones formativas acordes.
- 4.44. La Unidad de formación y desarrollo del talento humano será la responsable de realizar el proceso de actualización del manual de evaluación del desempeño, cuando se considere o evalúe necesario dicho proceso.
- 4.45. Todos los aspectos no previstos en este documento quedan sujetos a las consideraciones que la Gerencia de desarrollo del talento humano y cultura institucional valore.



5. NORMAS

- 5.1. Todo colaborador deberá contar con un mínimo de 3 meses laborando en el MOPT para evaluar y ser evaluado según el proceso de evaluación del desempeño, tomando en consideración la fecha de inicio del proceso.
- 5.2. La Unidad de administración y dotación del personal, proporcionará nómina de colaboradores de nuevo ingreso, para programar las charlas informativas sobre la metodología del proceso de evaluación del desempeño.
- 5.3. Toda modificación y/o actualización al proceso de evaluación del desempeño será divulgada por la Unidad de formación y desarrollo del talento humano a través de charlas informativas a las diferentes Gerencias/Direcciones del MOPT.
- 5.4. El listado de colaboradores que evaluarán a coordinadores/jefes deberá manejarse con discreción, siendo el director/gerente de unidad el responsable de informar a sus colaboradores, en un plazo de 3 días hábiles después de recibir nómina.
- 5.5. El periodo de evaluación del desempeño será estipulado de acuerdo a la calendarización elaborada por la Gerencia de desarrollo del talento humano y cultura institucional.
- 5.6. Los coordinadores/jefes de unidad no tendrán acceso al listado de colaboradores que evaluarán su desempeño.
- 5.7. Cuando los colaboradores seleccionados para realizar la evaluación a nivel 180° no cuenten con equipo informático deberán acercarse a la Unidad de formación y



desarrollo del talento humano, respetando la confidencialidad de sus usuarios y contraseñas.

- 5.8. Los evaluadores del desempeño seleccionados aleatoriamente, no podrán delegar su responsabilidad de evaluar a otro colaborador o director/jefe.
- 5.9. Para los empleados a quienes se les evalúe su desempeño como regular o deficiente, los directores y/o gerentes, en coordinación con el jefe inmediato y el enlace de formación deberán tomar medidas correctivas, haciendo uso de los tipos de formaciones estipulados en el plan de formación y desarrollo institucional y sugerir a la unidad de formación y desarrollo del talento humano detalle de los temas que permitirán fortalecer al empleado con conocimiento y desarrollar en él/ella una actitud proactiva que permita un mejor desempeño en su puesto.



MINISTERIO DE
OBRAS PÚBLICAS
Y DE TRANSPORTE

MANUAL

EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

CÓDIGO: GDTH/MED 005-
2019

REVISIÓN: 02

FECHA: Agosto de 2019

PÁGINA: 46 de 87

ANEXOS



MINISTERIO DE
OBRAS PÚBLICAS
Y DE TRANSPORTE

MANUAL

EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

CÓDIGO: GDTH/MED 005-2019

REVISIÓN: 02

FECHA: Agosto de 2019

PÁGINA: 47 de 87

ANEXO N° 1

FORMULARIO DE APELACIÓN

	MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y DE TRANSPORTE	FORMULARIO DE APELACION	EFD-1-APELACIÓN
Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional			

San Salvador, _____ de _____ de 201____

Señores

Miembros del Comité de Apelación

Presente.

Yo, _____, que me desempeño como _____, Código _____, en Dirección/Gerencia de _____, del Ministerio de Obras Públicas y de Transporte y que he sido evaluado por _____, con el cargo de _____ por el período correspondiente al año _____.

Por este medio someto a apelación, los resultados de mi evaluación, por las razones siguientes:

Firma del Empleado



ANEXO N° 2



NOTIFICACIÓN DE INFORME DE EVALUACIONES PENDIENTES DIRIGIDO A DIRECTORES/GERENTES Y COORDINADORES/JEFES

Nombre del Gerente: _____

Nombre del colaborador no evaluado: _____

Gerencia o Unidad a la que pertenece: _____

Estimado evaluador:

Se le informa que no ha realizado la evaluación del desempeño a: _____, según la política 4.3 del Manual de Evaluación del Desempeño, la cual señala la obligatoriedad de los gerentes, directores y coordinadores a evaluar a sus colaboradores, caso contrario será acreedor de una nota de incumplimiento, la cual se incorporará a su expediente personal.



ANEXO N° 3



NOTIFICACIÓN DE INFORME DE EVALUACIONES PENDIENTES DIRIGIDO A COLABORADORES TECNICOS/ADMINISTRATIVOS/APOYO.

Nombre del coordinador/jefe no evaluado:

Nombre del colaborador evaluador: _____

Gerencia o Unidad a la que pertenece: _____

Estimado evaluador:

Se le informa que no ha realizado la evaluación del desempeño a: _____, según la política 4.3 del Manual de evaluación del desempeño, la cual señala la obligatoriedad de los colaboradores a evaluar a sus coordinadores y jefes, caso contrario será acreedor de una nota de incumplimiento, la cual se incorporará a su expediente personal.



ANEXO N° 4



NOTIFICACIÓN DE JUSTIFICACIÓN POR EVALUACIÓN NO REALIZADA DIRIGIDA A DIRECTORES/GERENTES, COORDINADORES/JEFES

Nombre del Gerente: _____

Nombre del colaborador no evaluado: _____

Gerencia o Unidad a la que pertenece: _____

Estimado evaluador:

Se le solicita justifique los motivos del incumplimiento de la política 4.19 con el visto bueno del Jefe del Despacho Ministerial, al no evaluar a: _____, por lo cual según dicha política se establece su responsabilidad de justificar a la Gerencia de desarrollo del talento humano y cultura institucional las razones de su falta.

Cuenta con un periodo de 3 días hábiles para la entrega de dicha justificación a partir del momento que recibió esta notificación, caso contrario será acreedor de una nota de incumplimiento, la cual se incorporará a su expediente personal.

Jefatura de Despacho Ministerial



ANEXO N° 5



MINISTERIO DE
OBRAS PÚBLICAS
Y DE TRANSPORTE

NOTIFICACIÓN DE JUSTIFICACIÓN POR EVALUACIÓN NO REALIZADA DIRIGIDA A COLABORADORES TECNICOS/ADMINISTRATIVOS/APOYO

Nombre del coordinador/jefe no evaluado:

Nombre del colaborador evaluador: _____

Gerencia o Unidad a la que pertenece: _____

Estimado evaluador:

Se le solicita justifique los motivos del incumplimiento de la política 4.18 con el visto bueno del Jefe Inmediato y Jefe Superior, al no evaluar a: _____, por lo cual según dicha política se estipula su responsabilidad de justificar a la Gerencia de desarrollo del talento humano y cultura institucional las razones de su falta.

Cuenta con un periodo de 3 días hábiles para entregar a Unidad de Formación y Desarrollo dicha justificación a partir del momento que recibió esta notificación, de lo contrario será acreedor de una nota de incumplimiento, la cual se incorporará a su expediente personal

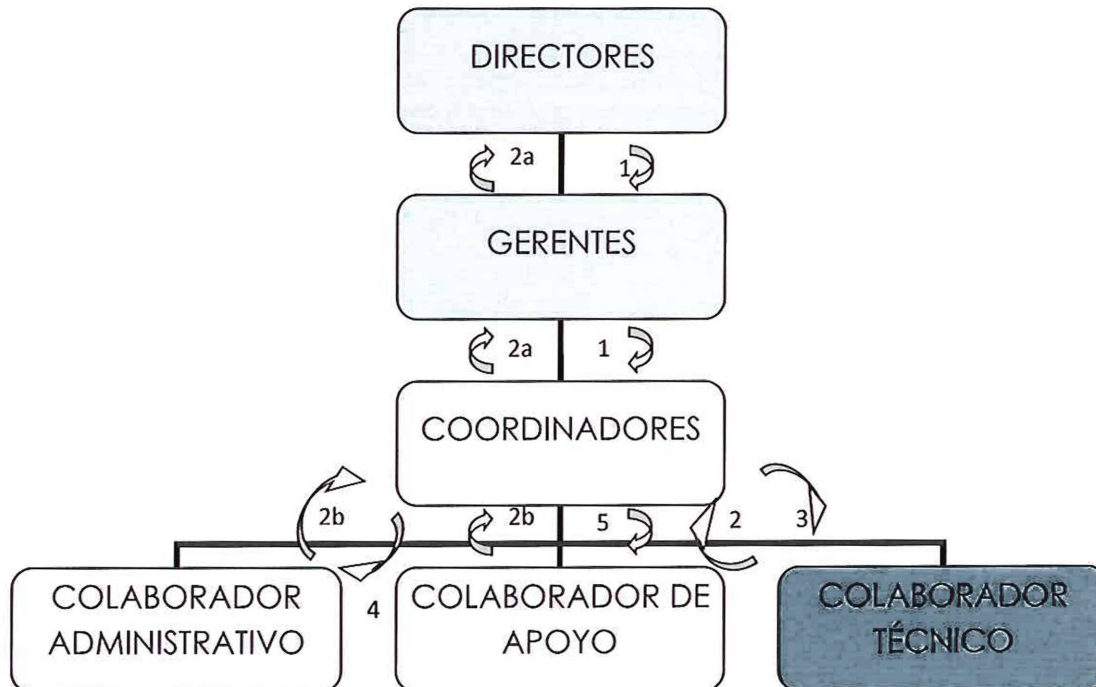
Jefe Inmediato

Jefe Superior



ANEXO N° 6

ESTRUCTURA DE EVALUACIÓN EN LOS DIFERENTES NIVELES ORGANIZACIONALES.



Indicación: La cola de la flecha indica el evaluador y la punta al evaluado. Los números correspondientes para cada flecha indican el formulario a utilizar para cada nivel organizacional.



Nº	Formulario del nivel ocupacional
1	Directores/Gerentes a Coordinadores/Jefes
2ª	Coordinadores/Jefes a Directores/Gerentes
2b	Colaboradores que evaluarán a Coordinadores/Jefes
3	Colaboradores/Técnicos.
4	Colaboradores /Administrativo
5	Colaboradores /Apoyo



ANEXO N° 7
FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Formulario de evaluación del desempeño

1. Director/Gerente a Coordinadores/Jefes de unidad

Información del evaluado

Nombre:	Cargo:
Dirección/Gerencia:	Tiempo en el cargo:
Fecha de ingreso a la institución:	
Periodo evaluado:	Fecha de evaluación:

Evaluador

Nombre:	Cargo:
---------	--------



Formulario de evaluación de desempeño

1. Director/Gerente/Coordinadores/Jefes de unidad

Indicaciones: Marque con una X el grado de evaluación que considera, de acuerdo a la siguiente clasificación:

Sobresaliente	S
Muy bueno	MB
Bueno	B
Regular	R
Deficiente	D

a) Grado de Conocimiento Técnico

Nº	Descriptores del estándar	S	MB	B	R	D
1	Trabaja y dirige a colaboradores en base a cronogramas y planes de trabajo específicos					
2	Demuestra habilidad para el alcance de metas institucionales a través de la aplicación de sus conocimientos técnicos					
3	Conoce y opera el funcionamiento de los sistemas informáticos que han sido asignados a su unidad					
4	Distribuye el trabajo conforme al tiempo estipulado y recursos disponibles					
5	Practica y transmite los valores institucionales con sus colaboradores y colegas					
6	Establece relaciones de respeto y dignidad con sus colaboradores y colegas					
7	Proporciona respuestas oportunas a las exigencias de su cargo					
8	Se muestra dispuesto a adquirir y aplicar estrategias adicionales para formular alternativas de solución en caso de problemas imprevistos					



b) Compromiso Institucional

Nº	Descriptores del estándar	S	MB	B	R	D
1	Respeto los horarios normativos institucionales de ingreso, almuerzo y salida					
2	Atiende puntual y responsablemente sus compromisos de trabajo					
3	Hace uso adecuado del uniforme y carne de identificación institucional					
4	Demuestra una actitud de pertenencia e identificación con la institución					
5	Atiende las indicaciones a participar de eventos organizados por el MOPT					
6	Hace uso adecuado de los vehículos e inmobiliario institucional					
7	Es responsable en la concesión de permisos a sus colaboradores					
8	Hace uso razonable de los permisos personales					

c) Factor Humano/Actitudinal

Nº	Descriptores del estándar	S	MB	B	R	D
1	Posee la disposición anímica de enseñar y compartir experiencias o conocimientos con sus colaboradores y colegas					
2	Establece metas de forma puntual y adecuada a cada uno de sus colaboradores					
3	Mantiene una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas					
4	Tiene habilidad para identificar y potenciar los talentos de los miembros de su equipo					
5	Promueve un ambiente idóneo de trabajo y fomenta la autonomía entre sus colaboradores					
6	Posee un alto sentido de la empatía y el respeto con sus colegas y colaboradores de trabajo					



7	Brinda un trato cordial y respetuoso a toda persona sin distinción de género, edad o ideología partidaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Contribuye a la transversalización en temas de igualdad y equidad de genero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

d) Productividad laboral

Nº	Descriptores del estándar	S	MB	B	R	D
1	Trabaja en base a estrategias que permiten resolver imprevistos de trabajo y mejorar los procedimientos para cumplir los objetivos institucionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Logra cumplir con las metas establecidas en el periodo estipulado, siempre procurando mantener altos niveles de productividad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Posee habilidad para trabajar en cooperación con su equipo de colaboradores en función de cumplir fechas pautadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Reacciona con rapidez ante las crisis y dificultades de trabajo que se le presentan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Está pendiente de que su equipo de colaboradores posea herramientas de trabajo adecuadas y en buenas condiciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Hace uso adecuado de los sistemas informáticos que la unidad tiene a cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Su habilidad de dirección, ha contribuido al logro de los objetivos de trabajo previstos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Consigue los estándares de productividad planteados en el plan estratégico institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

e) Mística de trabajo

Nº	Descriptores del estándar	S	MB	B	R	D
1	Posee la capacidad de desarrollar las actividades específicas de su cargo, para el alcance de objetivos institucionales de manera autónoma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Participa y propone activamente alternativas de solución en las reuniones con otros directores/jefes de unidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Posee capacidad asertiva para proporcionar retroalimentación a su equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



4	Demuestra interés en participar de acciones formativas que contribuyan a la mejora continua de su desempeño					
5	Demuestra satisfacción y bienestar en el desarrollo de las actividades de su cargo					
6	Da reconocimiento oportuno a las ideas, logros y aportes de sus colaboradores					
7	Participa activamente en los procesos para detectar las principales necesidades de formación de su unidad (<i>DNF</i> y <i>Evaluación del desempeño</i>)					
8	Se mantiene al pendiente de las necesidades de formación y desempeño de su equipo y da seguimiento a estas					

CONSOLIDACION DE SUB-TOTALES

Sub-total del estándar A:	
Sub-total del estándar B:	
Sub-total del estándar C:	
Sub-total del estándar D:	
Sub-total del estándar E:	
TOTAL DE PUNTOS	

Como parte de la evaluación, detalle las fortalezas y debilidades del evaluado, así como recomendaciones para mejorar su desempeño.

Necesidades de formación orientadas a disminuir las brechas de conocimientos:

Comentarios adicionales:



MINISTERIO DE
OBRAS PÚBLICAS
Y DE TRANSPORTE

MANUAL

EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

CÓDIGO: GDTH/MED 005-
2019

REVISIÓN: 02

FECHA: Agosto de 2019

PÁGINA: 59 de 87

F. _____	
Firma del Evaluado.	
F. _____	Firma y Sello del Jefe inmediato.



Formulario de evaluación del desempeño

2a) Coordinadores/Jefes de unidad a Director/Gerente

Información del evaluado

Nombre:	Cargo:
Dirección/Gerencia:	Tiempo en el cargo:
Fecha de ingreso a la institución:	
Periodo evaluado:	Fecha de evaluación:

Evaluador

Nombre:	Cargo:
---------	--------



Formulario de evaluación de desempeño

2a) Coordinadores/Jefes de unidad a Director/Gerente

Indicaciones: Marque con una X el grado de evaluación que considera, de acuerdo a la siguiente clasificación:

Sobresaliente	S
Muy bueno	MB
Bueno	B
Regular	R
Deficiente	D

a) Grado de Conocimiento Técnico

Nº	Descriptores del estándar	S	MB	B	R	D
1	Demuestra habilidad para el alcance de metas institucionales a través de la aplicación de sus conocimientos técnicos					
2	Conoce el nivel de desarrollo y consecución de los objetivos estratégicos de su unidad					
3	Conoce y opera el funcionamiento de los sistemas informáticos que la unidad tiene a cargo					
4	Distribuye el trabajo de acuerdo al tiempo y recursos disponibles					
5	Práctica y transmite los valores institucionales con sus colaboradores					
6	Establece relaciones de respeto y dignidad con sus colaboradores					
7	Proporciona respuestas oportunas a las exigencias de su cargo					
8	Se muestra dispuesto a adquirir y aplicar estrategias adicionales para formular alternativas de solución en caso de problemas imprevistos					



b) Compromiso Institucional

Nº	Descriptores del estándar	S	MB	B	R	D
1	Respeta los horarios normativos institucionales de ingreso, almuerzo y salida					
2	Atiende puntual y responsablemente sus compromisos de trabajo					
3	Hace uso adecuado del uniforme y carné de identificación institucional					
4	Demuestra una actitud de pertenencia e identificación con la institución					
5	Atiende las indicaciones a participar de eventos organizados por el MOPT					
6	*Hace uso adecuado de los vehículos e inmobiliario institucional					
7	*Es responsable en la concesión de permisos para sus colaboradores					
8	Hace uso razonable de los permisos personales					

c) Factor Humano/Acitudinal

Nº	Descriptores del estándar	S	MB	B	R	D
1	Toma decisiones con criterio propio y responsabilidad					
2	Se muestra accesible y mantiene una actitud abierta a la negociación					
3	Mantiene una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas					
4	Fomenta y facilita el trabajo en equipo y el respaldo mutuo					
5	Brinda un trato cordial y respetuoso a toda persona sin distinción de género, edad o ideología partidaria					
6	Promueve la participación equitativa e igualitaria en las actividades laborales de su gerencia/unidad					
7	Brinda un trato cordial y respetuoso a toda persona sin distinción de género, edad o ideología partidaria					
8	Contribuye a la transversalización en temas de igualdad y equidad de genero					



d) Productividad laboral

Nº	Descriptores del estándar	S	MB	B	R	D
1	Trabaja en base a estrategias que permiten resolver imprevistos de trabajo y mejorar los procedimientos para el cumplimiento de los objetivos institucionales					
2	Logra cumplir con las metas establecidas en el periodo estipulado, siempre procurando mantener altos niveles de productividad.					
3	Posee habilidad para trabajar en cooperación con su equipo de colaboradores en función de cumplir fechas establecidas					
4	Reacciona con rapidez ante las crisis y dificultades de trabajo que se le presentan					
5	Está pendiente de que su equipo de colaboradores posea herramientas de trabajo adecuadas y en buenas condiciones					
6	Hace uso adecuado de los sistemas informáticos que la unidad tiene a cargo					
7	Su habilidad de dirección, ha contribuido al logro de los objetivos de trabajo previstos					
8	Consigue los estándares de productividad planteados en el plan estratégico institucional					

e) Mística de trabajo

Nº	Descriptores del estándar	S	MB	B	R	D
1	Posee la capacidad de desarrollar las actividades específicas de su cargo, para el alcance de objetivos institucionales de manera autónoma					
2	Participa y propone activamente alternativas de solución en las reuniones con otros directores/jefes de unidad					
3	Posee capacidad asertiva para proporcionar retroalimentación a su equipo de trabajo					
4	Demuestra interés en participar de acciones formativas que contribuyan a la mejora continua de su desempeño					
5	Demuestra satisfacción y comodidad en el desarrollo de las actividades de su cargo					
6	Da reconocimiento oportuno a las ideas, logros y aportes de sus colaboradores					



7	Participa activamente en los procesos para detectar las principales necesidades de formación de su unidad (<i>DNF y Evaluación del desempeño</i>)					
8	Se mantiene al pendiente de las necesidades de formación y desempeño de su equipo y da seguimiento a estas					

CONSOLIDACION DE SUB-TOTALES

Sub-total del estándar A:	
Sub-total del estándar B:	
Sub-total del estándar C:	
Sub-total del estándar D:	
Sub-total del estándar E:	
TOTAL DE PUNTOS	

Como parte de la evaluación, detalle las fortalezas y debilidades del evaluado, así como recomendaciones para mejorar su desempeño.

Necesidades de formación orientadas a disminuir las brechas de conocimientos:

Comentarios adicionales:

F. _____
Firma del Evaluado.

F. _____
Firma y Sello del Jefe
inmediato.



Formulario de evaluación del desempeño

2b) Colaboradores a Coordinadores/Jefes de Unidad

Información del evaluado

Nombre:	Cargo:
Dirección/Gerencia:	Tiempo en el cargo:
Fecha de ingreso a la institución:	
Periodo evaluado:	Fecha de evaluación:

Evaluador

Nombre:	Cargo:
---------	--------



Formulario de evaluación de desempeño

2b) Colaboradores a Coordinadores/Jefes de Unidad

Indicaciones: Marque con una X el grado de evaluación que considera, de acuerdo a la siguiente clasificación:

Sobresaliente	S
Muy bueno	MB
Bueno	B
Regular	R
Deficiente	D

a) Grado de Conocimiento Técnico

Nº	Descriptor del estándar	S	MB	B	R	D
1	Establece metas de forma puntual y adecuada a cada uno de sus colaboradores					
2	Promueve la participación del personal en acciones de mejora institucional y proporciona la confianza para ponerlas en marcha					
3	Práctica y transmite los valores institucionales con sus colaboradores					
4	Establece relaciones de respeto y dignidad con sus colaboradores					
5	Responde adecuadamente a las exigencias de su puesto					
6	Frecuentemente hace uso de métodos y estrategias nuevas o adicionales frente a problemas emergentes					
7	Distribuye el trabajo de acuerdo al tiempo y recursos disponibles					
8	Instruye y simplifica el funcionamiento de los sistemas informáticos a sus colaboradores					



b) Compromiso Institucional

Nº	Descriptor del estándar	S	MB	B	R	D
1	Respetar los horarios normativos institucionales de ingreso, almuerzo y salida					
2	Atiende puntual y responsablemente sus compromisos de trabajo					
3	Hace uso adecuado del uniforme y carné de identificación institucional					
4	Demuestra una actitud de pertenencia e identificación con la institución					
5	Atiende las indicaciones a participar de eventos organizados por el MOPT					
6	*Hace uso adecuado de los vehículos e inmobiliario institucional					
7	*Es responsable en la concesión de permisos para sus colaboradores					
8	Hace uso razonable de los permisos personales					

c) Factor Humano/Actitudinal

Nº	Descriptor del estándar	S	MB	B	R	D
1	Es accesible y se muestra dispuesto a compartir experiencias o conocimientos con sus colaboradores					
2	Procura mantener una actitud amable y respetuosa en su comunicación con los demás					
3	Escucha activamente los puntos de vista de los demás					
4	Observa y reconoce las habilidades de sus colaboradores					
5	Posee un alto sentido de empatía y respeto con sus compañeros y colaboradores de trabajo					
6	Demuestra flexibilidad y asertividad para señalar logros y fallas de sus colaboradores					
7	Brinda un trato cordial y respetuoso a todas las personas sin distinción de género, edad e ideología partidaria					
8	Contribuye a la mejora en temas de igualdad y equidad de género					

d) Productividad laboral



Nº	Descriptor del estándar	S	MB	B	R	D
1	Las estrategias de trabajo que implementa contribuyen a mejorar el funcionamiento de la unidad					
2	Cumple las metas de trabajo en el tiempo estipulado					
3	Sabe dirigir e incorporarse en el trabajo grupal para facilitar la consecución de objetivos					
4	Reacciona con rapidez ante las crisis y dificultades de trabajo que se le presentan					
5	Está pendiente de que su equipo de colaboradores posea herramientas de trabajo adecuadas y en buenas condiciones					
6	Se asegura de que sus colaboradores, utilicen de manera responsable y consiente los recursos de la institución					
7	Posee habilidad de dirección y orientación a objetivos de la institución					
8	Alcanza los niveles de productividad necesarios					

e) Mística laboral

Nº	Descriptor del estándar	S	MB	B	R	D
1	Desarrolla sus actividades laborales en favor de obtener los objetivos institucionales					
2	Se le observa participar y proponer alternativas de solución a los problemas de la unidad					
3	Realiza las observaciones y sugerencias a su equipo de trabajo de manera respetuosa y atenta.					
4	Demuestra interés en participar en acciones formativas para mejorar su desempeño.					
5	Se muestra satisfecho y cómodo en el puesto que desempeña					
6	Da reconocimiento oportuno a las ideas, logros y aportes de sus colaboradores					
7	Está pendiente de las necesidades de formación de su gerencia/unidad					
8	*Promueve la participación equitativa e igualitaria de sus colaboradores en las actividades de formación					



CONSOLIDACION DE SUB-TOTALES

Sub-total del estándar A:	
Sub-total del estándar B:	
Sub-total del estándar C:	
Sub-total del estándar D:	
Sub-total del estándar E:	
TOTAL DE PUNTOS	

Como parte de la evaluación, detalle las fortalezas y debilidades del evaluado, así como recomendaciones para mejorar su desempeño.

Necesidades de formación orientadas a disminuir las brechas de conocimientos:

Comentarios adicionales:

F. _____

Firma del Evaluado.

F. _____

Firma y Sello del Jefe
inmediato.



Formulario de evaluación de desempeño

3. Colaborador técnico

Información del evaluado

Nombre:	Cargo:
Dirección/Gerencia:	Tiempo en el cargo:
Fecha de ingreso a la institución:	
Periodo evaluado:	Fecha de evaluación:

Evaluador

Nombre:	Cargo:
---------	--------



Formulario de evaluación de desempeño

3. Colaborador técnico

Indicaciones: Marque con una X el grado de evaluación que considera, de acuerdo a la siguiente clasificación:

Sobresaliente	S
Muy bueno	MB
Bueno	B
Regular	R
Deficiente	D

a) Grado de Conocimiento Técnico

Nº	Descriptor del estándar	S	MB	B	R	D
1	Propone estrategias y métodos que permitan facilitar su trabajo y poner en práctica sus conocimientos técnicos					
2	Demuestra habilidad para el alcance de metas de trabajo a través del cumplimiento de sus delegaciones de manera autónoma					
3	Practica y transmite los valores institucionales con sus colaboradores y colegas					
4	Establece relaciones de respeto y dignidad con sus colaboradores y colegas					
5	Posee una actitud proactiva y disposición al aprendizaje					
6	Mantiene una actitud positiva y de interés hacia los requerimientos de adquisición de nuevas habilidades para su puesto de trabajo					
7	Aprovecha al máximo los recursos disponibles para el desarrollo de sus actividades laborales					
8	Hace uso adecuado de su equipo/herramientas de trabajo					



b) Compromiso Institucional

Nº	Descriptor del estándar	S	MB	B	R	D
1	Respetar los horarios normativos institucionales de ingreso, almuerzo y salida					
2	Atiende puntual y responsablemente sus compromisos de trabajo					
3	Hace uso adecuado del uniforme y carné de identificación institucional					
4	Demuestra una actitud de pertenencia e identificación con la institución					
5	Atiende las indicaciones a participar de eventos organizados por el MOPT					
6	*Hace uso adecuado de los vehículos e inmobiliario institucional					
7	Utiliza la autorización de permisos personales con responsabilidad					
8	Respetar el tiempo de licencia concedido por incapacidad					

c) Factor Humano/Actitudinal

Nº	Descriptor del estándar	S	MB	B	R	D
1	Posee un alto sentido de empatía y el respeto con sus colaboradores de trabajo					
2	Tiene facilidad para integrarse al grupo y trabajar de manera eficaz					
3	Mantiene una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas					
4	Sabe atender las críticas constructivas con una actitud positiva					
5	Posee habilidades para autoevaluar su desempeño y mantenerse en constante proceso de mejoría					
6	Establece relaciones personales fluidas y cordiales con sus compañeros de trabajo					
7	Brinda un trato cordial a toda persona sin distinción de género, edad o ideología partidaria					
8	Es respetuoso y practica la participación equitativa e igualitaria en las actividades laborales de su gerencia/unidad					



d) Productividad laboral

N°	Descriptor del estándar	S	MB	B	R	D
1	Se caracteriza por la calidad y entrega puntual de su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Es ordenado y dispone del tiempo necesario para realizar una tarea específica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Administra adecuadamente su jornada laboral de manera productiva y acorde a las exigencias previstas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Reacciona con rapidez ante las dificultades de trabajo que se le presentan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Responde favorablemente ante la presión laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Utiliza de manera responsable y consiente los recursos de la institución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Se ocupa del mantenimiento en buen estado de sus herramientas de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

e) Mística de trabajo

N°	Descriptor del estándar	S	MB	B	R	D
1	Posee la capacidad de desarrollar las actividades específicas de su puesto de trabajo, para el alcance de objetivos institucionales de manera autónoma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Participa y propone activamente alternativas de solución en las reuniones de trabajo con sus compañeros y jefes inmediatos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Demuestra suficiente esfuerzo en el logro de sus objetivos laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Frecuentemente realiza esfuerzos más allá de lo normal para finalizar una tarea asignada o problema específico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Demuestra satisfacción y comodidad en el desarrollo de las actividades de su cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Percibe las funciones y actividades de su puesto como satisfactorias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Se muestra interesado en participar de las acciones formativas sugeridas por su jefe inmediato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



8	Aplica los conocimientos adquiridos en las acciones formativas a las que ha asistido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

CONSOLIDACION DE SUB-TOTALES

Sub-total del estándar A:	
Sub-total del estándar B:	
Sub-total del estándar C:	
Sub-total del estándar D:	
Sub-total del estándar E:	
TOTAL DE PUNTOS	

Como parte de la evaluación, detalle las fortalezas y debilidades del evaluado, así como recomendaciones para mejorar su desempeño.

Necesidades de formación orientadas a disminuir las brechas de conocimientos:

Comentarios adicionales:

<p>F. _____ Firma del Evaluado.</p>	<p>F. _____ Firma y Sello del Jefe inmediato.</p>
---	---



Formulario de evaluación del desempeño

4. Colaborador/administrativo

Información del evaluado

Nombre:	Cargo:
Dirección/Gerencia:	Tiempo en el cargo:
Fecha de ingreso a la institución:	
Periodo evaluado:	Fecha de evaluación:

Evaluador

Nombre:	Cargo:
---------	--------

Formulario de evaluación de desempeño

4. Colaborador administrativo

Indicaciones: Marque con una X el grado de evaluación que considera, de acuerdo a la siguiente clasificación:



Sobresaliente	S
Muy bueno	MB
Bueno	B
Regular	R
Deficiente	D

a) Grado de Conocimiento Técnico

Nº	Descriptores del estándar	S	MB	B	R	D
1	Propone estrategias y métodos que permitan facilitar su trabajo y poner en práctica sus conocimientos					
2	Demuestra habilidad para el alcance de metas de trabajo a través del cumplimiento de sus delegaciones de manera autónoma					
3	Practica y transmite los valores institucionales con sus colaboradores y colegas					
4	Establece relaciones de respeto y dignidad con sus colaboradores y colegas					
5	Posee una actitud proactiva y disposición al aprendizaje					
6	Mantiene una actitud positiva y de interés hacia los requerimientos de adquisición de nuevas habilidades para su puesto de trabajo					
7	Aprovecha al máximo los recursos disponibles para el desarrollo de sus actividades laborales					
8	Hace uso adecuado de su equipo/herramientas de trabajo					

b) Compromiso Institucional

Nº	Descriptores del estándar	S	MB	B	R	D
1	Respeto los horarios normativos institucionales de ingreso, almuerzo y salida					
2	Atiende puntual y responsablemente sus compromisos de trabajo					



3	Hace uso adecuado del uniforme y carné de identificación institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Demuestra una actitud de pertenencia e identificación con la institución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Atiende las indicaciones a participar de eventos organizados por el MOPT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Hace uso adecuado del inmobiliario institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Utiliza la autorización de permisos personales con responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Respeto el tiempo de licencia concedido por incapacidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) Factor Humano/Actitudinal

Nº	Descriptores del estándar	S	MB	B	R	D
1	Posee un alto sentido de empatía y respeto con sus compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Tiene facilidad para integrarse al grupo y trabajar de manera eficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Mantiene una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Sabe atender las críticas constructivas con una actitud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Posee habilidades para autoevaluar su desempeño y mantenerse en constante proceso de mejoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Establece relaciones personales fluidas y cordiales con sus compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Brinda un trato cordial y respetuoso a toda persona sin distinción de género, edad o ideología partidaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Es respetuoso y practica la participación equitativa e igualitaria en las actividades laborales de su gerencia/unidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

d) Productividad laboral

Nº	Descriptores del estándar	S	MB	B	R	D
1	Se caracteriza por la calidad y entrega puntual de su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Es ordenado y dispone del tiempo necesario para realizar una tarea en concreto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Administra adecuadamente su jornada laboral de manera productiva y acorde a las exigencias previstas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



4	Reacciona con rapidez ante las dificultades de trabajo que se le presentan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Reacciona favorablemente bajo presión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Utiliza de manera responsable y consiente los recursos de la institución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Se ocupa del mantenimiento en buen estado de sus herramientas de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

e) Mística de trabajo

N°	Descriptores del estándar	S	MB	B	R	D
1	Posee la capacidad de desarrollar las actividades específicas de su puesto de trabajo, para el alcance de objetivos institucionales de manera autónoma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Participa y propone activamente alternativas de solución en las reuniones de trabajo con sus compañeros y jefes inmediatos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Demuestra suficiente esfuerzo en el logro de sus objetivos laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Frecuentemente realiza esfuerzos más allá de lo normal para finalizar una tarea asignada o problema específico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Demuestra satisfacción y comodidad en el desarrollo de las actividades de su cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Percibe las funciones y actividades de su puesto como satisfactorias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Se muestra interesado en participar de las acciones formativas sugeridas por su jefe inmediato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Aplica los conocimientos adquiridos en las acciones formativas a las que ha asistido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CONSOLIDACION DE SUB-TOTALES

Sub-total del estándar A:	<input type="text"/>
Sub-total del estándar B:	<input type="text"/>



Sub-total del estándar C:	
Sub-total del estándar D:	
Sub-total del estándar E:	
TOTAL DE PUNTOS	
Como parte de la evaluación, detalle las fortalezas y debilidades del evaluado, así como recomendaciones para mejorar su desempeño.	
Necesidades de formación orientadas a disminuir las brechas de conocimientos:	
Comentarios adicionales:	
F. _____ Firma del Evaluado.	F. _____ Firma y Sello del Jefe inmediato.



5. Colaborador/apoyo

Información del evaluado

Nombre:	Cargo:
Dirección/Gerencia:	Tiempo en el cargo:
Fecha de ingreso a la institución:	
Periodo evaluado:	Fecha de evaluación:

Evaluador

Nombre:	Cargo:
---------	--------



Formulario de evaluación de desempeño

5. Colaborador/apoyo

Indicaciones: Marque con una X el grado de evaluación que considera, de acuerdo a la siguiente clasificación:

Sobresaliente	S
Muy bueno	MB
Bueno	B
Regular	R
Deficiente	D

a) Grado de Conocimiento Técnico

Nº	Descriptores del estándar	S	MB	B	R	D
1	Propone estrategias y métodos que permitan facilitar su trabajo y poner en práctica sus conocimientos y habilidades					
2	Demuestra habilidad para el alcance de metas de trabajo a través del cumplimiento de sus delegaciones de manera autónoma					
3	Practica y transmite los valores institucionales con sus colaboradores y colegas					
4	Establece relaciones de respeto y dignidad con sus colaboradores y colegas					
5	Posee una actitud proactiva y disposición al aprendizaje					
6	Mantiene una actitud positiva y de interés hacia los requerimientos de adquisición de nuevas habilidades para su puesto de trabajo					
7	Aprovecha al máximo los recursos disponibles para el desarrollo de sus actividades laborales					
8	Hace uso adecuado de su equipo/herramientas de trabajo					



b) Compromiso Institucional

Nº	Descriptores del estándar	S	MB	B	R	D
1	Respeta los horarios normativos institucionales de ingreso, almuerzo y salida					
2	Atiende puntual y responsablemente sus compromisos de trabajo					
3	Hace uso adecuado del uniforme y carné de identificación institucional					
4	Demuestra una actitud de pertenencia e identificación con la institución					
5	Atiende las indicaciones a participar de eventos organizados por el MOPT					
6	Hace uso adecuado del mobiliario institucional					
7	*Utiliza la autorización de permisos personales con responsabilidad					
8	Respeta el tiempo de licencia concedido por incapacidad					

c) Factor Humano/Actitudinal

Nº	Descriptores del estándar	S	MB	B	R	D
1	Posee un alto sentido de la empatía y el respeto con sus compañeros de trabajo					
2	Tiene facilidad para integrarse al grupo y trabajar de manera eficaz					
3	Mantiene una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas					
4	Sabe atender las críticas constructivas con una actitud positiva					
5	Posee habilidades para autoevaluar su desempeño y mantenerse en constante proceso de mejora					
6	Establece relaciones personales fluidas y cordiales con sus colegas y colaboradores de trabajo					
7	Brinda un trato cordial y respetuoso a toda persona sin distinción de género, edad o ideología partidaria					
8	Es respetuoso y practica la participación equitativa e igualitaria en las actividades laborales de su gerencia/unidad					



d) Productividad laboral

Nº	Descriptores del estándar	S	MB	B	R	D
1	Se caracteriza por la calidad y entrega puntual de su trabajo					
2	Es ordenado y dispone del tiempo necesario para realizar una tarea en concreto					
3	Administra adecuadamente su jornada laboral de manera productiva y acorde a las exigencias previstas					
4	Reacciona con rapidez ante las dificultades de trabajo que se le presentan					
5	Comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista					
6	Reacciona favorablemente bajo presión					
7	Utiliza de manera responsable y consiente los recursos de la institución					
8	Se ocupa del mantenimiento de sus herramientas de trabajo					

e) Mística de trabajo

Nº	Descriptores del estándar	S	MB	B	R	D
1	Posee la capacidad de desarrollar las actividades específicas de su puesto de trabajo, para el alcance de objetivos institucionales de manera autónoma					
2	Participa y propone activamente alternativas de solución en las reuniones de trabajo con sus compañeros y jefes inmediatos					
3	Demuestra suficiente esfuerzo en el logro de sus objetivos laborales					
4	Frecuentemente realiza esfuerzos más allá de lo normal para finalizar una tarea asignada o problema específico					
5	Demuestra satisfacción y comodidad en el desarrollo de las actividades de su cargo					
6	Percibe las funciones y actividades de su puesto como satisfactorias					
7	Se muestra interesado en participar de las acciones formativas sugeridas por su jefe inmediato					
8	Aplica los conocimientos adquiridos en las acciones formativas a las que ha asistido					



CONSOLIDACION DE SUB-TOTALES

Sub-total del estándar A:	
Sub-total del estándar B:	
Sub-total del estándar C:	
Sub-total del estándar D:	
Sub-total del estándar E:	
TOTAL DE PUNTOS	

Como parte de la evaluación, detalle las fortalezas y debilidades del evaluado, así como recomendaciones para mejorar su desempeño.

Necesidades de formación orientadas a disminuir las brechas de conocimientos:

Comentarios adicionales:

F. _____

Firma del Evaluado.

F. _____








Firma y Sello del Jefe
inmediato.



ANEXO 8

FLUJOGRAMA Y SIMBOLOGÍA.

Los Flujo gramas son el instrumento complementario en la comprensión y visualización general de los procedimientos para evaluar el desempeño. A continuación se muestra un cuadro del significado de las figuras:

CUADRO DE SIMBOLOGÍA	
FIGURA	SIGNIFICADO
	Inicio y/o Final
	Actividad/es
	Documento de entrada/salida
	Decisión
	Referencia a la misma Página
	Referencia a otra Página
	Almacenamiento de datos



GLOSARIO

Competencias, conjunto de capacidades y actitudes que caracterizan a los colaboradores en el cumplimiento de sus responsabilidades laborales, en función de las metas y objetivos del MOPT. El buen desempeño de los servidores públicos y su contribución al logro de los objetivos de su unidad y al desarrollo de los valores.

Calidad: Grado en que el conjunto de características inherentes cumplen con las necesidades o expectativas de los resultados de cada puesto de trabajo del MOPT.

Mística: Es tener en el ser, el óptimo agrado por el trabajo haciéndolo con gusto, responsabilidad y ética.

Aptitud: Capacidad o buena disposición de ejercer o desempeñar una determinada actividad.

Actitud: Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea el servidor público para hacer las cosas.

Medición: proceso por el cual se asignan números a atributos de entidades reales de tal forma que los describa de acuerdo con reglas claramente definidas.

Evaluación: Proceso sistemático a través del cual se estima el aporte que los miembros de la Institución realiza para sus fines y objetivos en relación con lo que se espera de ellos

Monitoreo: Proceso continuo de recolección y análisis de costos cualitativos, con base en los objetivos planteados a fin de descubrir de determinar las fortalezas y debilidades para establecer líneas de acción.

Acatar: Obediencia y aceptación voluntaria a una norma, orden o autoridad.

Propositivo: manifestación de ideas para buscar soluciones a problemas planteados.

Precaución: Cautela con la que se actúa para evitar problemas, dificultades

Sagacidad: Capacidad de previsión, astucia y prudencia



Ingenio: Facultad para discernir o idear posibles soluciones a los problemas o dificultades planteadas.

Ne: Numero de evaluadores (180°).

CE: Calificación Evaluador (90°).

E: Evaluador