

**PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
DIRECCIÓN GENERAL DEL SERVICIO CIVIL**



**AREA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE DESARROLLO Y TRANSFERENCIA TÉCNICA**

GUÍA DE APLICACIÓN

**PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS
SERVIDORES CUBIERTOS POR EL TÍTULO I Y IV DEL
ESTATUTO DE SERVICIO CIVIL
(MODELO PROTOTIPO TRANSITORIO)**

Modificado por:

Ing. Karla Sánchez Vargas

Revisado y aprobado por:

Olman Luis Jiménez Corrales, MBA
Sandra Ma. Quirós Álvarez

Noviembre, 2009

CONTENIDO

<u>PRESENTACIÓN.....</u>	<u>4</u>
<u>FICHA DE CRÉDITOS</u>	<u>5</u>
<u>1. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....</u>	<u>6</u>
<u>2. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</u>	<u>6</u>
<u>3. USOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</u>	<u>7</u>
<u>4. RECOMENDACIONES PARA MINIMIZAR LA SUBJETIVIDAD EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</u>	<u>8</u>
<u>5. ELEMENTOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</u>	<u>9</u>
5.1. EL CICLO DE EVALUACIÓN.....	9
5.2. EL EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	10
5.3. LAS EXPECTATIVAS Y RESULTADOS DEL DESEMPEÑO.....	10
5.4. LOS GRUPOS LABORALES.....	12
5.5. LAS DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO.....	13
5.6. LOS NIVELES DEL DESEMPEÑO.....	18
5.7. LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	19
<u>6. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....</u>	<u>20</u>
6.1 SELECCIÓN DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN	20
6.2. SECCIÓN A: IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR(A) Y SUS SUPERIORES.....	21
6.3. SECCIÓN B: FACTORES Y NIVELES DEL DESEMPEÑO	21
6.4. SECCIÓN C: RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	22
6.5. SECCIÓN D: OPINIÓN DEL COLABORADOR(A) EN RELACIÓN CON LA RESOLUCIÓN DE EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO	23
6.6. SECCIÓN E: OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DE LA JEFATURA INMEDIATA.....	24
6.7. SECCIÓN F: JUSTIFICACIONES Y OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA.....	26
6.8 SECCIÓN G: CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO	27
<u>7. APELACIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</u>	<u>28</u>
<u>8. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS IMPORTANTES.....</u>	<u>28</u>

**9. ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES DE LAS OFICINAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
INSTITUCIONALES O UNIDADES COMPETENTES 32**

10. PLAZOS IMPORTANTES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 34

PRESENTACIÓN

Con fundamento en lo expuesto en el Artículo 44 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, se formula este instrumento, cuyo propósito es guiar, facilitar, orientar y resolver la aplicación de los diversos aspectos propios del funcionamiento del “Esquema de Evaluación del Desempeño” que, de conformidad con las disposiciones de los artículos 37, inciso e) del Estatuto de Servicio Civil, y 41, 42 y 43 de su Reglamento, han de aplicarse en las distintas organizaciones bajo el ámbito del Régimen de Servicio Civil.

Por su importancia para el cumplimiento de esta labor, constituye también, una fuente de consulta obligada para quienes intervienen directa e indirectamente en el proceso de Evaluación del Desempeño, a saber: jefes, colaboradores y funcionarios (as) de las Oficinas de Gestión de Recursos Humanos Institucionales.

Es imprescindible que antes de iniciar su labor evaluadora, los jefes estudien cuidadosamente los procedimientos contenidos en el presente documento, pues de ello depende en gran medida, la precisión y el éxito de la aplicación del sistema de evaluación del desempeño. Igualmente, las Oficinas de Gestión de Recursos Humanos Institucionales tienen el deber de facilitar a los servidores de su organización el acceso a la información contenida en esta Guía, en virtud de que el actual esquema es un proceso sustentado necesariamente en la participación de dos **actores fundamentales**: Jefe y Colaborador.

Esperamos que el presente cumpla con las expectativas indicadas y, en general, contribuya con su específica función al mejoramiento de la valoración del rendimiento y la gestión de las personas en las dependencias cubiertas por el ámbito del Régimen de Servicio Civil.

FICHA DE CRÉDITOS

ELABORACIÓN ORIGINAL:

**Juvenal Ramírez Artavia
Área Desarrollo Estratégico**

REVISIÓN Y ADECUACIÓN

**MBA. Olman Luis Jiménez Corrales
Ing. Karla Sánchez Vargas
Área de Gestión de Recursos Humanos
Desarrollo y Transferencia Técnica**

***GUÍA DE APLICACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE
LOS SERVIDORES CUBIERTOS POR EL TÍTULO PRIMERO DEL
ESTATUTO DE SERVICIO CIVIL***

APROBACIÓN:

Licda. Sandra María Quirós Álvarez

**DIRECTORA
ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL
San José, Costa Rica
2009**

1. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- ◆ La participación del colaborador(a) en la apreciación de su desempeño en el trabajo, se justifica ampliamente por la importancia que las personas tienen para el cumplimiento de la visión, la misión y los objetivos de las organizaciones.
- ◆ La realimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional y a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y la organización, que han de dar fundamentar a sus planes de mejora en este ámbito, que solucionen brechas del rendimiento demostrado.
- ◆ El sistema de Evaluación del Desempeño debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y a las circunstancias que caracterizan la participación individual y, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios.
- ◆ El sistema de Evaluación del Desempeño se fundamenta en el convencimiento de que todo colaborador(a) tiene interés y necesidad de conocer la forma en que su Jefe inmediato evalúa su desempeño y su contribución a los objetivos de la organización, además de observar su nivel de compromiso con los mismos.

2. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- ◆ Fomentar la eficacia de los servidores(as) cubiertos por el Título primero del Estatuto de Servicio Civil, estimulando su desarrollo profesional y optimizando su contribución al logro de la eficiencia en el servicio público.
- ◆ Identificar el potencial de desarrollo de los colaboradores(as), estimulando sus deseos de superación y guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.
- ◆ Facilitar la ejecución de las operaciones en los diferentes niveles de las organizaciones y la aplicación de los métodos y técnicas administrativas por parte de los funcionarios que ejercen cargos de jefatura.

- ◆ Mejorar las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y colaboradores, para el logro de las metas de la organización.
- ◆ Valorar la forma en que el colaborador(a) mediante el desempeño de las tareas asignadas, procura y logra una mayor productividad, reconoce el nivel futuro de esfuerzo requerido en ese logro, así como la calidad de su rendimiento, grado de eficiencia y satisfacción del servicio público demandado.

3. USOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Algunos de los principales usos de la Evaluación del Desempeño son:

- ◆ Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal
- ◆ Conceder permisos, incentivos Salariales y promociones (carrera administrativa) del personal.
- ◆ Sustentar criterios para: la reducción forzosa de personal o políticas de retención de los mejores servidores(as)
- ◆ Establecer políticas de Planificación de Recursos Humanos y reubicación de servidores(as) para el mejor aprovechamiento de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades
- ◆ Establecer incentivos no salariales para satisfacer las expectativas y aumentar el grado de motivación de los servidores(as)
- ◆ Reconocer los méritos demostrados por el servidor(a).
- ◆ Mejorar los resultados organizacionales.
- ◆ Orientar a los colaboradores(as) para que su trabajo satisfaga las expectativas de la organización
- ◆ Validar procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal.
- ◆ Motivar y estimular la eficiencia, calidad y productividad en el trabajo

4. RECOMENDACIONES PARA MINIMIZAR LA SUBJETIVIDAD EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño posee un margen de subjetividad, derivada de la aplicación que hace el evaluador o la evaluadora de los instrumentos y criterios técnicos usados en la medición del desempeño. Esta subjetividad depende básicamente de las circunstancias en que se dé la apreciación sobre el desempeño, ya que ésta puede ser influida por cuestiones emocionales, y en general, por los sentimientos del evaluador o la evaluadora. Algunas de las manifestaciones más comunes de la subjetividad en la evaluación del desempeño son:

INDULGENCIA-SEVERIDAD: Cuando los evaluadores o evaluadoras son demasiado severos se dice que cometen error de severidad, y si son demasiado benévolo cometen el error de indulgencia. Ambas posiciones extremas afectan negativamente el proceso y el resultado de la evaluación del desempeño.

EFFECTO DE HALO: Es la tendencia general a enfocar la atención en una característica personal (positiva o negativa) y evaluar el desempeño del colaborador(a), en función de la característica a la que el evaluador o la evaluadora asigna más importancia.

ERROR DE TENDENCIA CENTRAL: Algunos evaluadores o evaluadoras se muestran renuentes a expresar juicios extremos sobre el desempeño de sus colaboradores(as). Esta renuencia da como resultado la tendencia a asignar calificaciones promedio a todos los evaluados. Con esto, los evaluadores(as) ocultan las debilidades de los colaboradores(as) que no alcanzan los niveles de desempeño exigidos y perjudican a los que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente. Un ejemplo de esto, sería la tendencia a calificar, preferiblemente, con BUENO o MUY BUENO la labor de los colaboradores.

ERROR DE SEMEJANZA: Cuando el evaluador o la evaluadora juzga a sus colaboradores(as) basándose principalmente en las cualidades que comparte con ellos incurre en el error por semejanza. Por ejemplo, quien se considera agresivo(a) evaluaría a los colaboradores(as) concentrándose en ese rasgo. Esto provoca que los que posean este rasgo salgan beneficiados, en perjuicio de aquellos que no lo posean.

PREJUICIOS PERSONALES O ESTEREOTIPOS: Cuando el evaluador o la evaluadora sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación

basada en características atribuibles a un grupo, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

EFFECTO DE ACONTECIMIENTOS RECIENTES: Es la tendencia a medir el desempeño con base en los acontecimientos más recientes, dejando al margen el resto de eventos ejecutados por los colaboradores(as) durante el período de evaluación.

PREFERENCIA PERSONAL: Los sentimientos personales del evaluador o la evaluadora hacia el evaluado(a) pueden afectar drásticamente la objetividad de la evaluación, en forma negativa o positiva.

Para minimizar el efecto de estas manifestaciones o tendencias en los resultados de la evaluación del desempeño, es importante que los evaluadores y evaluadoras tomen en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ◆ Mantener actualizado el EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO de cada colaborador(a).
- ◆ Definir conjuntamente con sus colaboradores las metas o expectativas y resultados del desempeño que se esperan alcanzar durante el CICLO DE EVALUACIÓN.
- ◆ Utilizar el FORMULARIO DE EXPECTATIVAS Y RESULTADOS DEL DESEMPEÑO, cuyo formulario modelo aparece en el **PUNTO 5.3** de esta guía, e indicar las metas, expectativas, logros o resultados del desempeño que se desea alcanzar durante el periodo de evaluación.

5. ELEMENTOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

5.1. El ciclo de evaluación

Comprende un periodo de doce meses, del 1 de diciembre al 30 de noviembre. La calificación del desempeño se efectuará durante la segunda quincena del mes de noviembre, con fundamento en los resultados del rendimiento laboral que el colaborador(a) haya demostrado durante el ciclo.

5.2. El Expediente de Evaluación del Desempeño

El EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO será llevado por la Unidad Administrativa en la que se ubica el colaborador(a). En este expediente se registrarán todos los documentos relacionados con su desempeño, tales como: notificaciones, cartas de encomio por el trabajo eficiente, llamadas de atención en procura de un mejor desempeño y cualquier otro incidente significativo relacionado con el trabajo realizado.

Ningún acto o documento sobre el desempeño tendrá eficacia legal si el servidor no ha sido notificado oportunamente de la inclusión de éste en su EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO; por ello, es necesario que la notificación de esos actos o documentos se registren según corresponda.

El expediente estará bajo la custodia y responsabilidad del respectivo Jefe inmediato, quien lo tratará con discrecionalidad. Su acceso queda limitado al colaborador(a) y a los jefes involucrados en el proceso de evaluación. En caso de traslado del colaborador(a) a otra Unidad Administrativa, la jefatura inmediata debe remitir el expediente al nuevo jefe.

La información del expediente tendrá vigencia únicamente durante el ciclo de evaluación correspondiente; una vez que éste finalice, se efectúa el cierre respectivo y se abre el registro correspondiente para el siguiente período. No obstante, si el colaborador(a) hubiere presentado algún recurso en contra de lo actuado por el superior de la jefatura inmediata, en la sección I del formulario de Evaluación del Desempeño, el expediente se mantendrá en vigencia para que cualquiera de las partes pueda usarlo como prueba ante cualquier autoridad competente.

5.3. Las Expectativas y Resultados del Desempeño

Se recomienda el siguiente formulario denominado EXPECTATIVAS Y RESULTADOS DEL DESEMPEÑO como un **instrumento auxiliar** de planificación del trabajo en función del rendimiento requerido, cuyo objetivo es plantear las metas, expectativas y resultados o logros que se desea alcanzar durante los DOCE MESES que comprende el CICLO DE EVALUACIÓN. Para ello, se recomienda que al inicio de cada ciclo de evaluación, el evaluador(a) se reúna con sus colaboradores(as) para definir conjuntamente los **compromisos de desempeño** (Expectativas, metas - Resultados o logros) que cada uno asumirá y cumplirá durante el año. Estos compromisos individuales deben ser realistas y no simples aspiraciones

desvinculadas de la realidad organizacional (misión – visión – objetivos – proyectos), las capacidades del colaborador(a), y los recursos materiales y tecnológicos disponibles para la ejecución del trabajo.

Las EXPECTATIVAS Y RESULTADOS DEL DESEMPEÑO deben formularse en concordancia con los objetivos de la unidad de trabajo y los planes estratégicos de la organización. Una vez formulados, al hacer uso de este recurso auxiliar dentro del proceso de medición del rendimiento, se sugiere sean incluidas en el EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO de cada colaborador(a).

Ejemplo de formulación de una expectativa del desempeño: Mejorar la calidad de presentación y redacción de los oficios y documentos preparados por la Unidad.

El cumplimiento de esta expectativa puede verificarse analizando resultados referidos a la calidad de los documentos emitidos por la Unidad, con base en criterios como los siguientes:

- Coherencia del texto
- Claridad de ideas
- Riqueza del vocabulario
- Ausencia de tachaduras y errores ortográficos.

El grado de cumplimiento de las expectativas y resultados fijados será determinado por el evaluador(a) al final del ciclo de evaluación, durante la entrevista de evaluación del desempeño con cada colaborador(a).

DETERMINACIÓN DE EXPECTATIVAS Y RESULTADOS DEL DESEMPEÑO				
INSTITUCIÓN:				
FECHA:		PERIODO DE EVALUACIÓN:		
El servidor(a) y el Jefe inmediato: hemos acordado las siguientes expectativas y resultados del desempeño				
EXPECTATIVAS	RESULTADOS	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
FIRMA DEL SERVIDOR(A)		FIRMA DEL JEFE INMEDIATO		
-----		-----		
Original: Para el servidor(a)		Copia: Expediente del desempeño		

5.4. Los Grupos Laborales

El proceso de evaluación del desempeño se aplicará en forma diferenciada, considerando el grupo laboral en el que se ubican los colaboradores(as), según la naturaleza de su trabajo. Esta ubicación debe hacerla la jefatura inmediata, considerando las funciones desempeñadas por sus colaboradores(as) independientemente de la clasificación que tenga el puesto de trabajo dentro del sistema clasificado vigente en el Régimen de Servicio Civil. De ahí que, cada grupo laboral está definido en concordancia con el cargo encomendado a los colaboradores(as), durante el ciclo de evaluación, aún cuando por diferentes razones estén nombrados en puestos cuya clasificación no coincida con éstas. Como fundamento en este criterio se han establecido tres grupos laborales:

Grupo Laboral 1: SERVIDORES (AS) CON RESPONSABILIDAD DE LINEA: Está constituidos por los/las servidores (as) que se encuentren en el Estrato Gerencial o bien otros Estratos (operativo, calificado, técnico, profesional) que impliquen la Gestión Directiva, es decir, jefaturas formales que ejercen autoridad técnica, administrativa u operativa o una combinación de éstas.

Grupo Laboral 2: SERVIDORES (AS) SIN RESPONSABILIDAD DE LINEA ESTRATOS TÉCNICO Y PROFESIONAL: En este grupo laboral se encuentran funcionarios (as) que no ejercen supervisión, es decir que no tienen personal a cargo. Comprende a los/las servidores (as) que se encuentran en los Estratos Profesional y Técnico, así podemos encontrar entre otras misiones ocupacionales: funciones de carácter profesional y técnico en sus distintas especialidades, además de aquellas relacionadas con labores técnicas de secretariado.

Grupo Laboral 3: SERVIDORES (AS) SIN RESPONSABILIDAD DE LINEA ESTRATOS OPERATIVO Y CALIFICADO. En este grupo laboral se encuentran funcionarios (as) que no ejercen supervisión, es decir que no tienen personal a cargo. Comprende a los/las servidores (as) que se encuentran en los Estratos Operativo y Calificado. Así podemos encontrar entre otras misiones ocupacionales: misceláneas, seguridad, conducción, trabajo calificado, operación de maquinaria, artes gráficas, culinarias, oficina.

5.5. Las Dimensiones del Desempeño

Las Dimensiones de Desempeño están relacionadas con las funciones medulares que realizan los colaboradores (as) de los diferentes grupos laborales, y asociadas a cinco componentes genéricos de desempeño: Servicio al usuario (a) y al ciudadano (a), la Eficiencia, la Competencia, la Flexibilidad y el Mérito. Para cada grupo laboral se han definido CINCO DIMENSIONES de desempeño, ordenadas del 1 al 5. Estas dimensiones aparecen en la SECCIÓN B del Formulario de Evaluación del Desempeño. La distribución y su relación con los componentes se detallan a continuación.

El siguiente cuadro muestra las dimensiones del desempeño que serán contempladas en el grupo laboral 1, que evalúa a los servidores (as) con responsabilidad de línea, detalla su conceptualización y la relación con los componentes de desempeño:

GRUPO LABORAL 1		
SERVIDORES (AS) CON REPOSABILIDAD DE LÍNEA (OPERATIVO, CALIFICADO, TECNICO, PROFESIONAL, GERENCIAL)		
<u>COMPONENTE GENÉRICO DEL DESEMPEÑO</u>	DIMENSIÓN DEL DESEMPEÑO	CONCEPTUALIZACIÓN
SERVICIO AL USUARIO (A) Y AL CIUDADANO (A)	Construcción de relaciones de trabajo	Es la habilidad de involucrarse en el trabajo, crear estrategias de mercado, conocer la opinión de las y los usuarios (internos/externos), para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.
EFICIENCIA	Planeación	Se refiere al planeamiento adecuado del trabajo, a la definición clara de sus objetivos con apego a las políticas, procedimientos y programas de la institución. Determina eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlos.
COMPETENCIA	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema no en la persona.

GRUPO LABORAL 1		
SERVIDORES (AS) CON REPOSABILIDAD DE LÍNEA (OPERATIVO, CALIFICADO, TECNICO, PROFESIONAL, GERENCIAL)		
<u>COMPONENTE GENÉRICO DEL DESEMPEÑO</u>	DIMENSIÓN DEL DESEMPEÑO	CONCEPTUALIZACIÓN
FLEXIBILIDAD	Adaptación al cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios en el entorno. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.
MÉRITO	Aprendizaje continuo	Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la organización. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia, propagando el conocimiento en la organización.

El siguiente cuadro muestra las dimensiones del desempeño que serán contempladas en el Grupo Laboral 2, que evalúa a los servidores (as) sin responsabilidad de línea de los Estratos Técnico y Profesional. Se detalla su conceptualización y la relación con los componentes genéricos de desempeño:

GRUPO LABORAL2**SERVIDORES (AS) SIN REPOSABILIDAD DE LÍNEA
(TÉCNICO-PROFESIONAL)**

<u>COMPONENTE GENÉRICO DEL DESEMPEÑO</u>	DIMENSIÓN DEL DESEMPEÑO	CONCEPTUALIZACIÓN
SERVICIO AL USUARIO (A) Y AL CIUDADANO (A)	Comunicación adecuada	Es la capacidad para escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, confiable y con actitud positiva. La habilidad para saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
EFICIENCIA	Diligencia	Implica ejecutar las tareas asignadas de una manera pronta, ágil y cuidadosa, dejando respaldo de antecedentes y causas que implicaron la realización de las mismas.
COMPETENCIA	Responsabilidad	Compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primera.
FLEXIBILIDAD	Conocimiento organizacional	Capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio, como estrategia para tomar acciones, redireccionar, implementar y/o gestionar proyectos o necesidades específicas de los usuarios y programas.

GRUPO LABORAL 2		
SERVIDORES (AS) SIN REPOSABILIDAD DE LÍNEA (TÉCNICO-PROFESIONAL)		
<u>COMPONENTE GENÉRICO DEL DESEMPEÑO</u>	DIMENSIÓN DEL DESEMPEÑO	CONCEPTUALIZACIÓN
MÉRITO	Capacidad para aprender	Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la aplicación de nuevos esquemas o modelos cognitivos, conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

El siguiente cuadro muestra las dimensiones del desempeño que serán contempladas en el Grupo Laboral 3, que evalúa a los servidores (as) sin responsabilidad de línea de los Estratos Operativo y Calificado. Se detalla su conceptualización y la relación con los componentes genéricos de desempeño:

GRUPO LABORAL 3		
SERVIDORES (AS) SIN REPOSABILIDAD DE LÍNEA (OPERATIVO-CALIFICADO)		
<u>COMPONENTE GENÉRICO DEL DESEMPEÑO</u>	DIMENSIÓN DEL DESEMPEÑO	CONCEPTUALIZACIÓN
SERVICIO AL USUARIO (A) Y AL CIUDADANO (A)	Orientación al Usuario	Implica el deseo de ayudar o servir, comprender y satisfacer las necesidades a las y los usuarios (internos y externos), implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del usuario, tanto del usuario final al que van dirigidos los esfuerzos de la institución y todos aquellos que cooperen en la relación institución-cliente. El concepto "cliente" puede incluir también a los compañeros o a cualquier persona que intente ayudar.

GRUPO LABORAL 3		
SERVIDORES (AS) SIN RESPONSABILIDAD DE LÍNEA (OPERATIVO-CALIFICADO)		
<u>COMPONENTE GENÉRICO DEL DESEMPEÑO</u>	DIMENSIÓN DEL DESEMPEÑO	CONCEPTUALIZACIÓN
EFICIENCIA	Calidad en el Trabajo	Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización. Demostrar constantemente el interés de aprender.
COMPETENCIA	Responsabilidad	Compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primera.
FLEXIBILIDAD	Iniciativa	Responde rápidamente ante las dificultades o problemas que surgen día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica, y así evitar el agravamiento de problemas menores. Implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.
MÉRITO	Distinción	Habilidad para sobresalir en su trabajo demostrando características únicas e inimitables por otras personas. Es la persona que agrega valor más allá del quehacer diario, se esfuerza por alcanzar las metas de una manera excepcional y difícil de imitar

5.6. Los Niveles del Desempeño

Cada dimensión del desempeño se evaluará con fundamento en CINCO NIVELES, los cuales tienen un valor numérico determinado. Estos niveles con sus correspondientes valores numéricos aparecen en cada una de las dimensiones del desempeño incluidos en la sección B del FORMULARIO DE EVALUACIÓN.

El objetivo de los niveles del desempeño es que la jefatura inmediata y el colaborador(a) puedan interpretar adecuadamente los resultados, e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el ciclo de evaluación. Las definiciones de los niveles del desempeño y la categoría cualitativa a la que corresponde cada uno, aparecen en el cuadro siguiente:

NIVEL	DEFINICIÓN	CATEGORÍA CUALITATIVA
1	Desempeño muy por debajo del básico esperado	DEFICIENTE
2	Desempeño básico conforme al mínimo esperado	REGULAR
3	Desempeño promedio por encima del desempeño básico esperado.	BUENO
4	Desempeño promedio conforme a lo esperado	MUY BUENO
5	Desempeño destacado que excede extraordinariamente lo esperado	EXCELENTE*

Desempeño Esperado: Debe entenderse que la jefatura inmediata correspondiente lo determinará, con fundamento en el potencial laboral del servidor (a), los recursos disponibles, las metas o resultados requeridos y la complejidad o dificultad de las tareas.

(*) Regla Técnica: ¹

“Las Jefaturas que evalúen más del 20% de la totalidad de sus colaboradores (as) con la categoría excelente, deben justificar tales resultados mediante resolución en la que se razone y compruebe el cumplimiento de objetivos institucionales, derivados de la planificación estratégica y operativa de cada dependencia”.

¹ Versión 2, modificada al 09 de mayo del 2011

Para la operación y puesta en práctica de la Regla anterior, corresponde aclarar los siguientes aspectos:

- **Las Jefaturas referidas en la citada Regla**, corresponden a aquellas que tienen formalmente establecidas los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos bajo el ámbito del Estatuto de Servicio Civil.
- **Los planes para relacionar el cumplimiento de objetivos son:** Plan Nacional de Desarrollo (PND), Plan Estratégico Institucional (PEI) o Plan Anual Operativo (PAO), intenciones, compromisos o expectativas de gestión, así como el cumplimiento óptimo de los estándares e indicadores preestablecidos para el desempeño destacado.
- Para la aplicación de esta Regla, **las dependencias que deben emitir la Resolución en cuestión**, serán: Divisiones, Áreas, Direcciones, Procesos, Subprocesos, Departamentos u otras nomenclaturas similares (Unidades o Secciones de menor rango se incluyen como parte de las mencionadas, integrándose en un solo equipo ejecutor).
- Adicionalmente debe emitirse el respectivo **Reporte de resultados** a presentarse en ésta Dirección General, según los lineamientos establecidos en esta materia.

Para un manejo más preciso de estos aspectos se sugiere combinarlos con el uso de la herramienta que se indica en el apartado 5.3 de esta Guía.

5.7. La Entrevista de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso continuo durante un ciclo de doce meses, en el cual, la jefatura inmediata debe valorar los hechos y actos que reflejen con fidelidad el desempeño logrado por el colaborador(a).

El proceso culmina con la ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, en la que la jefatura inmediata, mediante un diálogo franco y abierto con su colaborador(a) comunicará el resultado de la evaluación. Esta entrevista debe realizarse durante la SEGUNDA QUINCENA DE NOVIEMBRE.

La ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO consiste, esencialmente en un diálogo analítico, en el que la jefatura inmediata expone a su colaborador (a) las apreciaciones sobre el valor del nivel que mejor

representa el desempeño logrado por éste (a) en cada DIMENSIÓN DEL DESEMPEÑO.

La jefatura inmediata debe justificar su apreciación evaluativa ante su colaborador(a) acerca del NIVEL con el que decidió evaluar su rendimiento en cada DIMENSIÓN DEL DESEMPEÑO.

El análisis del desempeño, en cada DIMENSIÓN, debe fundamentarse en los distintos acontecimientos, datos o incidentes relevantes, así como el seguimiento al cumplimiento de metas, resultados y objetivos de rendimiento fijados y registrados en el EXPEDIENTE DEL DESEMPEÑO de cada colaborador(a).

6. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6.1 Selección del Formulario de Evaluación

Cada formulario de Evaluación del Desempeño consta de 7 SECCIONES, identificadas con las letras **A, B, C, D, E, F, G**. Cada sección debe llenarla la jefatura inmediata con claridad y exactitud, de modo que la información aparezca nítida, sin borrones, tachaduras ni uso de correctores de escritura, que generen dudas acerca de su autenticidad. Los formularios se identifican con las siglas **FED** y están ordenados de la siguiente manera:

- **FED-1:** Servidores (as) con responsabilidad de línea (Estrato Gerencial, Profesional, Técnico, Operativo y Calificado)
- **FED-2:** Servidores (as) sin responsabilidad de línea (Estratos Técnico y Profesional).
- **FED-3:** Servidores (as) sin responsabilidad de línea (Estratos Operativo y Calificado).

La jefatura inmediata debe escoger el formulario adecuado, según el grupo laboral al que pertenece el colaborador (a), de acuerdo con las funciones que éste realiza; tal como se indicó en el **PUNTO 5.4** de esta Guía. Para completar correctamente las diferentes secciones del formulario correspondiente, es necesario que la jefatura inmediata tome en cuenta las siguientes instrucciones:

6.2. SECCIÓN A: Identificación del colaborador(a) y sus superiores

En esta sección, la jefatura inmediata debe anotar todos los datos relacionados con la identificación y la ubicación laboral e institucional del colaborador(a), así como el nombre y apellidos de sus superiores. Es muy importante que los datos sean exactos para evitar dudas sobre la identidad de los diferentes servidores (as) evaluados durante el ciclo de evaluación.

6.3. SECCIÓN B: Factores y niveles del desempeño

Esta sección contiene el nombre de las CINCO dimensiones del desempeño, con CINCO niveles cada una, considerados como relevantes para fundamentar los criterios de evaluación. Las dimensiones varían según sea el grupo laboral al que corresponda el formulario.

Las Dimensiones de Desempeño consideradas como relevantes para sustentar los criterios de evaluación son CINCO y se ordenan de 1 a 5, dentro de cada grupo laboral. Cada dimensión debe calificarse con base en una escala de CINCO NIVELES DEL DESEMPEÑO. Esta calificación la hará la jefatura inmediata previa a la ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, según lo indicado en el **PUNTO 5.7** de esta guía.

Para comunicar el nivel de desempeño en cada DIMENSIÓN, la jefatura inmediata deberá convocar a su colaborador(a) a una entrevista. En esta entrevista la jefatura inmediata expone a su colaborador(a) sus apreciaciones sobre el valor del nivel que mejor representa el desempeño demostrado en cada DIMENSIÓN con respecto al desempeño esperado, durante el periodo evaluado.

La jefatura inmediata debe consultar previamente las definiciones de las DIMENSIONES Y NIVELES DEL DESEMPEÑO, según sea el grupo laboral en el que se ubica el colaborador(a), información incluida en la tabla detallada en el **PUNTO 5.5** de esta guía (Las Dimensiones del Desempeño). Asimismo para registrar su apreciación evaluativa, procederá a marcar en los espacios correspondientes del formulario, el NIVEL con que finalmente decide calificar el desempeño demostrado por el colaborador (a).

Una vez concluida la entrevista, el colaborador(a) deberá firmar en el espacio disponible para tal efecto en la Sección D.

6.4. SECCIÓN C: Resolución de la evaluación del desempeño

La jefatura inmediata deberá completar los datos de esta sección, siguiendo los procedimientos descritos a continuación:

- a. Verificar el valor numérico de los niveles del desempeño con que se evaluó al colaborador (a) en cada DIMENSIÓN, de acuerdo con los datos incluidos en la SECCIÓN B del respectivo formulario de evaluación.
- b. Sumar los valores numéricos o puntos obtenidos por el colaborador(a) en los diferentes DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO.
- c. Anotar el resultado de la suma anterior en la casilla PUNTUACIÓN OBTENIDA (ORIGINAL). La casilla PUNTUACIÓN OBTENIDA (MODIFICADA) debe reservarse para una eventual modificación originada en el desacuerdo del colaborador(a) con la resolución de la valoración de su desempeño.
- d. Efectuar la conversión de la puntuación obtenida por el colaborador(a) a la correspondiente categoría cualitativa, de conformidad con la siguiente tabla:

<u>PUNTUACIÓN</u>	<u>CATEGORÍA CUALITATIVA</u>
35 a 59,99	DEFICIENTE
60 a 74,99	REGULAR
75 a 84,99	BUENO
85 a 94,99	MUY BUENO
95 a 100	EXCELENTE

- e. Anotar la categoría cualitativa en la casilla CATEGORÍA CUALITATIVA (ORIGINAL). La casilla CATEGORÍA CUALITATIVA (MODIFICADA) debe reservarse para una eventual modificación, originada en el desacuerdo del colaborador(a) con el resultado de la valoración de su desempeño.

Ejemplo:

PUNTUACIÓN OBTENIDA		CATEGORÍA CUALITATIVA	
ORIGINAL	MODIFICADA	ORIGINAL	MODIFICADA
81		BUENO	

*NOTA: El resultado cuantitativo obtenido por el colaborador
No debe "redondearse".*

Una vez terminado el proceso anterior, la jefatura inmediata debe firmar y anotar la fecha del día en que realizó la calificación de su colaborador, en los espacios disponibles para tales efectos, la cual debe ejecutarse durante la última quincena del mes de noviembre de cada año.

6. 5. SECCIÓN D: Opinión del colaborador(a) en relación con la resolución de evaluación de su desempeño

En esta sección el colaborador(a) debe indicar en la casilla correspondiente si está de acuerdo o en desacuerdo con la resolución de la valoración de su desempeño. En cualquiera de los dos casos debe firmar, anotar la fecha y devolver el formulario a su jefatura inmediata. Si el colaborador(a) está de acuerdo con lo resuelto, el proceso de evaluación concluye aquí y el FORMULARIO DE EVALUACIÓN (original) debe remitirse a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos Institucional.

Si el colaborador(a) manifiesta desacuerdo con la resolución del desempeño, el proceso continuará en la SECCIÓN E del formulario. En este caso el colaborador(a) debe solicitar una entrevista con el Superior de su jefatura inmediata, a quien le presentará por escrito, dentro de los TRES DÍAS HÁBILES SIGUIENTES a la fecha en que su jefatura le notifica el resultado de su evaluación del desempeño, agregando las observaciones que considera necesarias sobre lo resuelto con respecto a la misma. En dichas observaciones, el colaborador(a) debe especificar en qué aspectos y DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO está en desacuerdo con la calificación asignada por su jefatura inmediata.

Por su parte, la jefatura inmediata procederá a trasladar, dentro de los TRES días hábiles siguientes al recibo de la disconformidad planteada por el

colaborador (a), el FORMULARIO y el EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO a su superior jerárquico, para que éste continúe con el proceso de revisión de la calificación, dispuesto para ello la SECCIÓN E del formulario.

6.6. SECCIÓN E: Observaciones del superior de la jefatura inmediata

Esta sección debe llenarla el SUPERIOR de la jefatura inmediata solamente si el servidor (a) manifestó desacuerdo con lo resuelto en la evaluación del desempeño ejecutada, según lo indicado en la sección anterior.

En este caso, el superior de la jefatura inmediata dispondrá de TRES DÍAS HÁBILES, a partir de la fecha en que reciba el formulario de evaluación, el expediente del desempeño y las objeciones del colaborador(a), para resolver la evaluación del desempeño definitiva que corresponda. Para ello debe analizar la documentación contenida en el expediente del desempeño y escuchar a la jefatura inmediata y al colaborador(a).

Si con base en la revisión efectuada, decide mantener la resolución asignada por la jefatura inmediata, deberá indicarlo así en la casilla correspondiente de esta sección, a saber: RATIFICAR LA RESOLUCIÓN. Luego deberá firmar, anotar la fecha y trasladar el formulario (original) a la OFICINA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS INSTITUCIONAL o unidad competente, para que ésta continúe con el trámite del proceso de evaluación del desempeño.

Si el colaborador(a) estuviere en desacuerdo con lo actuado por el SUPERIOR de la jefatura inmediata, podrá proceder a la apelación en la vía administrativa, de conformidad con lo indicado en el **PUNTO 7** de esta Guía: APELACIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Si, con base en la revisión efectuada, el SUPERIOR de la jefatura inmediata decide modificar la resolución de la evaluación del desempeño ejecutada, debe indicarlo así en la casilla: MODIFICAR LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, utilizando el cuadro inserto en esta sección del formulario de evaluación y proceder de la siguiente manera:

- a. Anotar en la columna DIMENSIÓN, la dimensión o las dimensiones del desempeño (1, 2, 3, 4, 5), cuya puntuación ha decidido modificar.
- b. Anotar en la columna NIVEL ORIGINAL, el nivel (1, 2, 3, 4, 5) asignado originalmente a la dimensión o dimensiones del desempeño que ha decidido modificar y, en la columna NUEVO NIVEL, el nuevo nivel que asignará a la dimensión o dimensiones del desempeño.

- c. Calcular la diferencia de puntos resultante de la modificación efectuada en cada dimensión, donde se variaron los niveles del desempeño, y anotarla en la columna NUEVA PUNTUACIÓN DE LA DIMENSIÓN.
- d. Calcular la diferencia total de puntos, resultante de las modificaciones efectuadas en las diferentes dimensiones de desempeño, y anotarla en la columna DIFERENCIA DE PUNTOS.
- e. Copiar en la columna PUNTUACIÓN ORIGINAL la puntuación original obtenida por el colaborador(a), según lo indicado por la jefatura inmediata en el cuadro de la sección E del FORMULARIO DE EVALUACIÓN.
- f. Calcular la diferencia total de puntos, resultante de las modificaciones efectuadas en las diferentes dimensiones del desempeño; sumar esa diferencia a la PUNTUACIÓN ORIGINAL OBTENIDA y anotar el resultado en la columna NUEVA PUNTUACIÓN.

Ejemplo: Si un colaborador del GRUPO LABORAL 1 obtuvo originalmente una puntuación de **85** y el superior de la jefatura inmediata decide hacer modificaciones en las dimensiones del desempeño **3** y **5**, cambiando el nivel 2 por el 3 en la DIMENSIÓN 3 y nivel 3 por el 4 en la DIMENSIÓN 5; deberá hacer los cálculos correspondientes e indicar en el cuadro provisto en la sección E del formulario, los siguientes datos:

Dimensión	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos del factor	Sumatoria de la diferencia de puntos	Puntuación original	Nueva puntuación
3	2	3	3	6	81	87
5	3	4	3			

NOTA: El superior de la jefatura inmediata debe indicar siempre el número que corresponde a la DIMENSIÓN afectada conforme al nivel modificado, no debe hacer modificaciones directamente en la SECCIÓN B del formulario de evaluación.

- g. Una vez efectuado lo anterior, el superior de la jefatura inmediata procederá a copiar la nueva puntuación y su correspondiente categoría cualitativa en los espacios provistos en el cuadro de la SECCIÓN E del

formulario, a saber: PUNTUACIÓN OBTENIDA (MODIFICADA) y CATEGORÍA CUALITATIVA (MODIFICADA), dando por finalizado así el proceso de calificación de su colaborador(a).

- h. Luego de efectuadas las modificaciones anteriores, el superior de la jefatura inmediata debe firmar, anotar la fecha y trasladar el formulario (original) a la OFICINA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS INSTITUCIONAL o unidad competente para que ésta continúe con el trámite del proceso de evaluación del desempeño.

Si el colaborador(a) estuviere en desacuerdo con la nueva resolución de la evaluación del desempeño, podrá proceder a la apelación en la vía administrativa, de conformidad con lo indicado en el **PUNTO 7** de esta Guía: APELACIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

6.7. SECCIÓN F: Justificaciones y observaciones generales de la jefatura

Esta sección puede utilizarla, tanto la jefatura inmediata como el superior de ésta, para motivar con alguna frase o comentario al colaborador(a) que ha dado muestras de mejoramiento con respecto a la evaluación anterior, o que cumplió el compromiso adquirido con la organización para lograr un mejor desempeño, o bien extralimitó los resultados y logros esperados. También servirá para indicar lo siguiente:

- a) Justificación de la utilización de los niveles 1 y 5: La jefatura inmediata debe justificar en forma breve las razones en que se basa para calificar una o más DIMENSIONES DE DESEMPEÑO con el nivel 1 o el nivel 5. Esto permitirá identificar las causas más evidentes de un desempeño POR DEBAJO o MUY POR DEBAJO DEL ESPERADO o bien de un DESEMPEÑO SUPERIOR. En el caso de que el espacio disponible en el formulario sea limitado para indicar las razones por las cuales su colaborador(a) fue calificado con niveles de desempeño 1 o 5, puede utilizar hojas adicionales.
- b) Si el colaborador (a) se negó a firmar la evaluación.
- c) Si el colaborador (a) se negó a asistir a la entrevista de evaluación.
- d) Si el colaborador(a) estuvo incapacitado (a), con licencia o beca durante el ciclo de evaluación, o cualquier otro aspecto relevante de este proceso que la jefatura inmediata o su superior consideren pertinente señalar.

NOTA: En cualquiera de los casos b) y c) debe hacerse constar mediante acta firmada por la jefatura y, por lo menos, dos testigos de los hechos, con sus respectivas calidades.

Para respaldar las observaciones de esta sección, la jefatura que las haga debe firmar al final de éstas.

6.8 SECCIÓN G: Capacitación y otras medidas de mejoramiento

El objetivo de esta sección es que la jefatura inmediata, tomando en cuenta los razonamientos del colaborador(a) y sus propias apreciaciones, determine en caso de justificarse así, las acciones de capacitación, asesoría u orientación que puedan contribuir a la corrección o mejoramiento del desempeño de aquellos servidores (as) que obtuvieron en su evaluación, niveles de desempeño equivalentes a DEFICIENTE o REGULAR.

Para este propósito deberá entenderse como necesidad de capacitación, la ausencia, carencia o privación de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el colaborador(a) para el adecuado desempeño de su puesto y el cumplimiento de los objetivos, metas y resultados del desempeño establecidos.

La jefatura inmediata deberá considerar en sus propuestas de capacitación, aquellos aspectos propios de cada DIMENSIÓN DEL DESEMPEÑO que, a su juicio, pueden corregirse o mejorarse. En este sentido, si lo estima conveniente podrá considerar la participación del colaborador(a), solicitando y analizando las sugerencias que éste plantee; sin embargo, la decisión definitiva deberá tomarla la jefatura inmediata.

Al formular dichas propuestas, la jefatura inmediata debe considerar también las condiciones de viabilidad que éstas tengan, según la disponibilidad de recursos materiales, humanos y económicos de la organización. Además de esto, sus recomendaciones deberán ser propuestas específicas para las necesidades particulares de cada colaborador(a).

Una vez resuelto lo anterior, la jefatura inmediata procederá a indicar en el espacio correspondiente de esta sección la solución que recomienda.

Si el mejoramiento del desempeño no depende de la capacitación, sino de una condición ajena a este concepto, entonces, deberá indicarlo y especificarlo así en el espacio "OTRO".

Los planes de capacitación que se preparen con base en los casos de servidores (as) que hayan obtenido niveles de desempeño equivalentes a DEFICIENTE O REGULAR, deberán ser atendidos a muy corto plazo, con carácter prioritario por la institución, según sus posibilidades, tal y como se indicó anteriormente.

Con el fin de estimular el desarrollo de aquellos colaboradores(as) que obtuvieren niveles de desempeño superiores a DEFICIENTE Y REGULAR, la jefatura inmediata podrá, indicar ciertas áreas que, a su juicio, el colaborador(a) requiere reforzar por medio de la capacitación o cualquiera otra opción. No obstante, en este caso la institución no está obligada a atender en forma inmediata estas necesidades, sino que tales propuestas formarán parte de un plan de desarrollo que tratará de satisfacer esas necesidades según sus posibilidades.

7. APELACIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Todo colaborador(a) que, luego de concluido el proceso de evaluación, esté en desacuerdo con lo resuelto respecto a su calificación del desempeño, puede apelar ante el superior jerárquico de la respectiva institución.

La impugnación en la vía administrativa debe presentarse al jerarca de la respectiva institución dentro del mes siguiente a la fecha en que reciba, de parte de la OFICINA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS INSTITUCIONAL o unidad competente, el formulario original con la resolución de la evaluación de su desempeño, de conformidad con la normativa vigente. Si luego de agotada la vía administrativa, el colaborador persistiere en su disconformidad con lo resuelto, puede acudir ante las instancias legales correspondientes.

8. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS IMPORTANTES

- 8.1 El colaborador(a) es trasladado(a) o reubicado (a) en forma temporal a otra dependencia del Estado cubierta por el Régimen de Servicio Civil:** su evaluación del desempeño la efectuará el funcionario que actúe como su jefe inmediato durante el periodo de su traslado, siempre que dicho periodo NO SEA INFERIOR a los SEIS MESES.
- 8.2 El colaborador(a) que, por motivos de licencias o incapacidades, u otros que le atribuyan ostentar una interrupción de sus**

servicios y a la fecha de calificación de su desempeño, tuviere menos de SEIS MESES de tiempo efectivamente laborado: NO SERÁ EVALUADO y, para **cualquier efecto de orden administrativo**, se le considerará la resolución resultante de su EVALUACIÓN DEL PERIODO ANTERIOR, ante lo cual el Jefe de la dependencia correspondiente, registrará ante la Oficina de Gestión de Recursos Humanos institucional respectiva la JUSTIFICACIÓN DE SU OMISIÓN, que apunte las razones de no contar con el tiempo mínimo necesario para su ejecución, que permitan solventar aspectos de gestión administrativa que requieran los resultados de este proceso.

- 8.3 **El colaborador(a), que haya laborado durante un período SUPERIOR A LOS SEIS MESES durante el ciclo de evaluación, pero, por motivos de vacaciones o los indicados en el numeral anterior, a la fecha de evaluación se encuentra ausente de su puesto:** será evaluado cuando regrese al trabajo.
- 8.4 **Solamente en las situaciones señaladas, o cuando exista justificación por causa fortuita o fuerza mayor debidamente valorada por las Oficinas de Gestión de Recursos Humanos Institucional o las unidades competentes:** serán aceptadas las evaluaciones del desempeño realizadas fuera del período estipulado en el artículo 41 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil.
- 8.5 **El colaborador(a) que haya tenido varias jefaturas durante el ciclo de evaluación:** será evaluado por la jefatura con la que laboró más tiempo. Si hubiera trabajado por igual tiempo con diferentes jefaturas, será evaluado por la última de ellas.
- 8.6 **Si, por razones de fuerza mayor, la jefatura o jefaturas con las que el colaborador(a) laboró más tiempo no pueden efectuar la evaluación:** ésta la realizará la jefatura actual, independientemente del tiempo que tenga de haber asumido el cargo. Para ello, podrá sustentar sus apreciaciones y criterios de evaluación en los datos contenidos en el EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, y en la que aporten su superior inmediato y las anteriores jefaturas que tuvo el colaborador(a), durante el ciclo de evaluación.
- 8.7 **Colaborador(a) que dependa técnicamente de una jefatura y administrativamente de otra:** la evaluación se hará de conformidad con lo dispuesto en el artículo 44, inciso b) del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil. En este caso, la JEFATURA ADMINISTRATIVA actuará COMO JEFATURA INMEDIATA y realizará la

evaluación en consulta con la JEFATURA TÉCNICA. Por su parte, el JEFE SUPERIOR JERÁRQUICO actuará COMO SUPERIOR para resolver una eventual disconformidad con la resolución resultante de la evaluación del desempeño, atendiendo los criterios de la JEFATURA TÉCNICA.

- 8.8 **Los colaboradores(as) que no cuenten con una jefatura técnica para evaluar su desempeño:** serán evaluados por la JEFATURA ADMINISTRATIVA, quien sustentará la evaluación en informes, reportes y cualquier otro medio de control que permita externar criterios objetivos sobre el desempeño del colaborador(a).
- 8.9 **En caso de que, a la fecha de evaluación, la jefatura inmediata se encuentre ausente de su puesto, por motivos de licencias, incapacidades, becas u otras causas debidamente justificadas:** la calificación la hará el funcionario (a) que haya sido designado formalmente en su lugar o el superior del jefe inmediato si no se ha designado un sustituto oficial.
- 8.10 **No se admitirá el uso de facsímiles:** Tanto el colaborador(a) como la jefatura inmediata o el superior de ésta, en caso de que participe en el proceso de evaluación, deberán firmar los originales de los formularios de evaluación del desempeño. La ausencia de la firma de la jefatura inmediata en el formulario de evaluación invalidará la resolución de la evaluación del desempeño ejecutada, en cuyo caso ésta será responsable por los perjuicios que tal omisión causen al colaborador(a).
- 8.11 **La ausencia de la firma del colaborador(a) en el formulario:** hará presumir que éste (a) no recibió la resolución de la evaluación del desempeño y, en tal sentido, la evaluación carecerá de validez. Sin embargo, si la omisión se debe a que el servidor se negó a firmar, la jefatura inmediata o su superior procederá a indicarlo así en la SECCIÓN G del formulario: OBSERVACIONES GENERALES Y JUSTIFICACIONES DE LA JEFATURA y, además, registrar el hecho en acta debidamente firmada, incluyendo en ella al menos DOS testigos con sus respectivas calidades. Igual procedimiento seguirá la jefatura inmediata o su superior, cuando el colaborador(a) se negare a asistir a las entrevistas a las que fuere convocado (a) para efectos de su evaluación del desempeño.
- 8.12 **Jefatura inmediata incumple lo dispuesto en el artículo 42 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil y se negare a realizar**

la evaluación del desempeño: el colaborador(a) deberá comunicar por escrito el hecho a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos Institucional o la unidad competente, indicando en su denuncia el nombre de dos testigos que puedan dar testimonio del hecho.

- 8.13 **Renuncia del colaborador(a) a participar en la entrevista de evaluación del desempeño a la que fuere convocado (a):** el proceso de evaluación no se invalidará, sino que será llevado a cabo en forma unilateral por la jefatura inmediata, o su superior cuando así corresponda y previa confirmación documentada de que efectivamente el colaborador ha renunciado a dicha entrevista; además del levantamiento del acta testimonial correspondiente.
- 8.14 **Para cualquier efecto o trámite relacionado con la evaluación del desempeño en que se requiera considerar calificaciones obtenidas por el colaborador (a) con el anterior sistema de EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE SERVICIOS, vigente hasta noviembre del 2009:** Éstas se mantendrán con la puntuación correspondiente a la escala cuantitativa de la correspondiente categoría cualitativa conforme al periodo evaluado y la normativa vigente a la fecha.
- 8.15 **Jefatura inmediata como el superior de ésta pueden utilizar hojas adicionales:** en aquellos casos que los espacios disponibles en el formulario de evaluación del desempeño respectivo sean insuficientes para indicar sus apreciaciones u observaciones sobre algún aspecto de la evaluación del colaborador(a); por ejemplo, las relacionadas con las secciones **C y G**. Las hojas que se adicionen para estos efectos deben ser originales.
- 8.16 **Plazo de envío de formularios de evaluación del desempeño:** Una vez que la jefatura inmediata o el superior –en el caso de que éste hubiere participado en el proceso de evaluación del desempeño- haya firmado y fechado todos los formularios de evaluación de sus colaboradores (as), dispondrá de un plazo de OCHO DÍAS NATURALES para enviar los originales (3 tantos: Expediente Personal, Colaborador (a) y Jefatura Inmediata).
- 8.17 **Plazo de envío informe sobre los resultados de la evaluación, a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos institucional o a la unidad competente, para su revisión y registro:** Se remitirá ocho días naturales después de concluido el periodo fijado por norma para

la ejecución del proceso de evaluación del desempeño. El informe debe contener como mínimo los siguientes datos:

- Número de cédula
- Nombre de los colaboradores(as) en orden alfabético y por Estrato Ocupacional (Operativo-Calificado-Técnico-Profesional-Gerencial)
- Calificación obtenida (resultado cuantitativo y cualitativo)
- Justificación de los casos considerados en los numerales **8.1, 8.2, y 8.3** de esta sección.
- Lo establecido por normativa.

9. ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES DE LAS OFICINAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS INSTITUCIONALES O UNIDADES COMPETENTES

- 9.1 Registro de los resultados de la Evaluación del desempeño individual:** De cada evaluación del desempeño recibida, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos Institucional o Unidad competente, deberá registrar la PUNTUACIÓN y la CATEGORÍA CUALITATIVA obtenidas por el colaborador(a). Deben remitirlo conforme lo establecido en el Instructivo para la elaboración de reportes de Resultados de Evaluación de Desempeño en las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil título I y IV.
- 9.2 Entrega de los registros (formularios) de evaluación de desempeño individual:** Una vez revisada y registrada la información remitida por la jefatura inmediata, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos Institucional o la Unidad competente, procederá a entregar un original del formulario de evaluación al colaborador(a), quien firmará e indicará la fecha en la que recibió dicho documento. En cuanto a los otros originales: el segundo será archivado en el expediente personal del colaborador y el tercero será devuelto o bien quedará en poder de la jefatura inmediata; salvo en el caso de que el colaborador haya manifestado disconformidad con el resultado de la evaluación los originales serán tramitados conforme al procedimiento indicado en ésta guía.
- 9.3 Uso y registro de los resultados de la evaluación del desempeño en los formularios:** En vista de que el FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO es un documento de gran

trascendencia para diferentes efectos administrativos, legales y técnicos; debe ser llenado y manejado en forma cuidadosa. Debe estar exento de alteraciones, tachaduras y correcciones que hagan dudar de la autenticidad de los datos en él contenidos. Los formularios que presenten deficiencias relacionadas con los aspectos señalados, omisiones de información y otras irregularidades similares, serán devueltos por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos Institucional o Unidad competente a la respectiva jefatura inmediata para que proceda a realizar las correcciones correspondientes.

- 9.4 **Validez y eficacia del resultado de la evaluación del desempeño:** El resultado de la evaluación del desempeño tendrá los efectos administrativos correspondientes, una vez que haya sido anotado en los registros que lleva la Oficina de Gestión de Recursos Humanos institucional o la Unidad competente. No obstante, en sí mismo el formulario de evaluación del desempeño tiene validez y eficacia legal desde el momento en que la calificación es comunicada al servidor (a).
- 9.5 **Custodia de las evidencias del desempeño de los colaboradores:** La Oficina de Gestión de Recursos Humanos institucional o la Unidad competente debe instruir a las jefaturas de su ámbito institucional acerca de la seguridad que deben tener los archivos o lugares en los que se guardan los expedientes de evaluación del desempeño, con el propósito de que toda la documentación relacionada se conserve y use en forma cuidadosa, y bajo estricta vigilancia de la jefatura inmediata.
- 9.6 **Capacitación de las jefaturas respecto al modelo de evaluación del desempeño institucional:** Es responsabilidad de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos institucional o de la Unidad competente lograr que los funcionarios (as) que asuman cargos de jefatura sean capacitados en la aplicación del presente modelo de evaluación del desempeño, e igualmente, que los nuevos colaboradores(as) reciban la adecuada orientación sobre esta materia.
- 9.7 **Tratamiento y atención de casos particulares:** La Oficina de Gestión de Recursos Humanos Institucional o la Unidad competente debe procurar que al personal de las Oficinas Adscritas, Direcciones Regionales y otras dependencias desconcentradas de su institución se les brinde información precisa sobre los casos de colaboradores(as) que no fueron evaluados (as) o aquellos que

fueron evaluados (as) en forma extemporánea, de conformidad con las razones señaladas en los puntos **8.2** y **8.3** de esta Guía.

- 9.8 Emisión y presentación de Informe General de Resultados del Evaluación del Desempeño Institucional:** En la SEGUNDA QUINCENA del mes de enero, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos Institucional o la Unidad correspondiente remitirá a la dependencia competente de la Dirección General de Servicio Civil un REPORTE con los resultados de las evaluaciones de los colaboradores(as) de su ámbito institucional, conforme a los lineamientos emitidos al respecto. Los colaboradores que obtuvieron resultados de DEFICIENTE y REGULAR, así como aquellos que tengan derecho al incentivo de Carrera Profesional, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos o la Unidad competente dispondrá según sus procedimientos internos su inclusión por separado, con el fin de facilitar la información al usuario.
- 9.9 Proveduría del material para el registro de la evaluación del desempeño:** Las Oficinas de Gestión de Recursos Humanos institucionales o las Unidades competentes deben proveer con suficiente anticipación (MÍNIMO UN MES CALENDARIO), los formularios requeridos para evaluar el desempeño de los colaboradores(as) de las diferentes dependencias de la institución.

10. PLAZOS IMPORTANTES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- ◆ **Ciclo de evaluación:** del 01 de diciembre al 30 de noviembre de cada período.
- ◆ **Tiempo mínimo requerido para evaluar al colaborador(a):** SEIS MESES
- ◆ **Periodo para efectuar la calificación:** del 16 al 30 de noviembre
- ◆ **Presentación del resultado de la evaluación y firma del formulario por parte colaborador(a) y su jefe inmediato:** Al CONCLUIR la entrevista de evaluación.
- ◆ **Presentación de las objeciones del colaborador(a) al superior de la jefatura inmediata:** Dentro de los TRES DÍAS HÁBILES, siguientes a la fecha en la que la jefatura inmediata le presenta el

resultado y firma (en desacuerdo) el respectivo el formulario de evaluación.

- ◆ **Traslado del expediente y el formulario de evaluación del desempeño al superior de la jefatura inmediata:** DENTRO DE LOS TRES DÍAS HÁBILES SIGUIENTES a la fecha en la que el colaborador presentó su disconformidad ante su jefe inmediato.
- ◆ **Resolución definitiva de la evaluación por parte del superior de la jefatura inmediata:** TRES DÍAS HÁBILES a partir de la fecha en la que reciba el expediente, el formulario de evaluación del desempeño y las objeciones del colaborador(a).
- ◆ **Envío de los formularios de evaluación, originales e informe, con los resultados de la evaluación a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos institucional o la Unidad competente:** Dentro de los OCHO DÍAS NATURALES contados a partir de la conclusión del proceso de evaluación, ya sea en la sección **F** o **G** del formulario de evaluación.
- ◆ **Envío de la lista con los resultados de las evaluaciones del desempeño a la dependencia competente de la Dirección General de Servicio Civil:** SEGUNDA QUINCENA del mes de enero.
- ◆ **Apelación del resultado de la evaluación en la vía administrativa:** UN MES a partir de la fecha en la que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos institucional o la Unidad competente entrega el formulario con el resultado de la evaluación al colaborador(a).