



GUÍA DE APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL MUSEO NACIONAL DE COSTA RICA



Elaborado por: María Hernández Rodríguez
Encargada de Recursos Humanos

Aprobado por: Manuel Araya Incera
Presidente Junta Administrativa
Acuerdo de Junta N°A-13-1080
del 29 de enero de 2010

MAYO, 2010

**GUÍA DE APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
DEL MUSEO NACIONAL DE COSTA RICA**

Contenidos**Pág.**

1. Presentación	1
2. Principios del Sistema de Evaluación del Desempeño	2
3. Objetivos	2
4. Usos del Modelo de evaluación del desempeño	2
5. Productos específicos de la evaluación	3
6. Recomendaciones para minimizar la subjetividad en el proceso de evaluación del desempeño.	3
7. Elementos del Sistema de Evaluación del Desempeño	4
a) Etapas de la Evaluación	4
b) El ciclo de evaluación	5
c) El Expediente de Evaluación del Desempeño	5
d) Compromisos del funcionario evaluado y el Jefe para el siguiente período	6
e) Los grupos laborales	7
f) Componentes genéricos del desempeño	7
g. Dimensiones del desempeño institucional	8
h) Los Niveles del Desempeño	10
i) La Entrevista de Evaluación del Desempeño	11

j) Instrucciones para el uso de los formularios de evaluación del desempeño	11
8. Apelación de la Resolución de Evaluación del Desempeño en la vía administrativa	16
9. Atribuciones y obligaciones de los diferentes actores de la evaluación del desempeño	17
10. Aspectos administrativos importantes	19
11. Plazos importantes del proceso	22
12. Bibliografía	23

GUÍA DE APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL MUSEO NACIONAL DE COSTA RICA

1. Presentación

Desde la creación de las primeras organizaciones es evidente que estas dependen del desempeño de su personal para asegurar el cumplimiento de objetivos y metas. La forma como este personal actúa en sus cargos afecta los resultados, lo que a su vez afecta el logro de los objetivos estratégicos organizacionales. Sin embargo en la actualidad las instituciones públicas deben darle a esta herramienta un papel que incida directamente sobre el manejo gerencial y estratégico de las mismas.

El instrumento de evaluación del desempeño utilizado en la mayoría de instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, fue el diseñado por la Dirección General de Servicio Civil, derogado por la Resolución DG-637-2008 de fecha 25 de setiembre del 2008, referenciado en el Decreto N° 22341-MP de fecha 9 de julio de 1993. Dicho instrumento se enfoca en un modelo que no responde a las necesidades actuales, los factores a evaluar son muy generales y no permiten la valoración de las particularidades e intereses propios de cada institución.

A pesar que desde 1997, se promulgó el Decreto Ejecutivo N° 26509-MP que otorga facultades a las Oficinas de Recursos Humanos para el diseño de sistemas de evaluación del desempeño acordes con su respectiva realidad institucional, son muy pocas las instituciones que aplican un sistema diferente al propuesto por la Dirección General de Servicio Civil en 1993.

Con fecha 25 de septiembre del 2008, dicha Dirección emitió la Resolución DG 637-2008, antes mencionada, que obliga a las Oficinas de Recursos Humanos a diseñar sus propios modelos de evaluación del desempeño en el plazo de un año a partir de la fecha de su publicación, sea el 29 de octubre del 2008. Adicionalmente, con fecha 23 de octubre del 2009 se emitió la Resolución DG-304-2009, la cual establece los lineamientos técnicos e instrumentos de apoyo para la creación de los modelos además amplía el plazo para la presentación ante la Dirección General de Servicio Civil.

Resulta necesario mencionar que la normativa relacionada al tema de evaluación del desempeño, se encuentra sustentada en el artículo 44bis del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, y fundamentada en los artículos 37, inciso e) del Estatuto de Servicio Civil, y 41, 42 y 43 de su Reglamento.

En el marco de estas resoluciones, pero sobre todo teniendo presentes objetivos institucionales que se detallan más adelante, se presenta nuestro Modelo de Evaluación del Desempeño Institucional, ajustado a las necesidades particulares del Museo Nacional, el cual ha sido elaborado con el esfuerzo de la Oficina de Recursos

Humanos y del personal que ostenta cargos de Jefatura, cuyo aporte ha sido de fundamental importancia.

Principios del sistema de evaluación del desempeño institucional:

- 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 motivadora 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.

3. Objetivos

- Establecer un vínculo estratégico entre los resultados de la evaluación del desempeño y diversos procesos institucionales orientados al mejoramiento del funcionario y de la institución.
- Medir el logro de metas y el resultado del trabajo del funcionario (a).
- Detectar el valor agregado que cada funcionario (a) da al trabajo que realiza.
- Aportar información a la toma de decisiones institucionales.
- Determinar las medidas institucionales que deben tomarse para que el funcionario (a) logre el cumplimiento de metas y funciones que le han sido encomendadas.
- Aportar información a nivel gerencial sobre los resultados de la evaluación por departamentos y equipos de trabajo como insumo para la toma de decisiones en diversos procesos institucionales.
- Identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado por el funcionario (a) durante el ciclo de evaluación.

4. Usos del modelo de evaluación del desempeño institucional:

- 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.
- Asegurar, motivar y estimular la eficiencia, calidad y productividad en el trabajo.

5. Productos específicos de la evaluación del desempeño:

- Resultado individual sobre el rendimiento de cada funcionario en relación con cumplimiento de metas específicas.
- Valor agregado al trabajo que cada uno realiza y estimación de las carencias que tiene para el desempeño de su trabajo.
- Plan de mejoramiento individual.
- Insumos para plan de capacitación y plan de desarrollo de los recursos humanos del Museo Nacional.
- Análisis sobre resultados de la evaluación del desempeño por departamentos y equipos de trabajo y su relación con el cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y del POI.

6. 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.

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 DENOMINADO “Compromisos del funcionario evaluado y el Jefe para el siguiente período” que se adjunta a la presente guía.

7. Elementos del sistema de evaluación del desempeño:

a) Etapas de la evaluación del desempeño:

El modelo plantea la evaluación del desempeño institucional en cuatro etapas, cada una de las cuales tiene sus momentos, actores y períodos diferentes. A continuación el detalle:

Etapas	Acciones	Actores-responsables	Períodos
Planificación	Capacitación a todos los actores involucrados en el proceso	Oficina de Recursos Humanos, Jefes y funcionarios en general	Julio, agosto, septiembre
	Compromiso entre jefe y colaboradores (as) de las metas y resultados en los cuales estará basada la evaluación de cada funcionario (a).	Jefes y subalternos	II quincena de noviembre
	Conformación por parte de los jefes del expediente de evaluación del desempeño del siguiente período	Jefes	Se realiza durante todo el correspondiente período
	Seguimiento y actualización de expedientes del desempeño	Jefes	Todo el año
Valoración	Evaluación del desempeño utilizando instrumentos específicos.	Jefes y subalternos	II quincena noviembre
Cierre de evaluación	Presentación del resultado de la evaluación y firma del formulario por parte colaborador(a) y su jefe inmediato	Jefes y subalternos	Al CONCLUIR la entrevista de evaluación. (II quincena de noviembre)
Recurso de revisión	Presentación de las objeciones del colaborador(a) al superior del jefe inmediato	Funcionario evaluado y superior del jefe inmediato	Dentro de los tres días hábiles siguientes a la fecha en la que el jefe inmediato le presenta el resultado y firma (en desacuerdo) el respectivo colaborador (a) el formulario de evaluación.
	Traslado del expediente y el formulario de evaluación del desempeño al superior del jefe inmediato.	Jefe del funcionario evaluado	Dentro de los tres días hábiles siguientes a la fecha en el que el colaborador (a) presentó su disconformidad ante su jefe inmediato
Resultados de	Envío de los 3 formularios de	Evaluadores	Dentro de los ocho días

la evaluación	evaluación de cada servidor (a) y el informe con los resultados de la evaluación a la Oficina de Recursos Humanos		naturales contados a partir de la conclusión del proceso de evaluación. (I quincena de diciembre)
	Entrega de resultados de evaluación a cada uno de los funcionarios	Oficina de Recursos Humanos	Diciembre y enero
	Análisis de la evaluación del desempeño de cada funcionario y generación de matrices de trabajo e informes. Incluye Informe de los Resultados del Proceso de Evaluación del Desempeño Institucional Consolidado ante la Dirección General de Servicio Civil.	Oficina de Recursos Humanos	Mes de enero y I quincena de febrero
	Análisis de la evaluación del desempeño por departamentos o equipos de trabajo	Oficina de Recursos Humanos	Mes de enero y I quincena de febrero
	Presentación de resultados ante jefes de departamento, Dirección General y Junta Administrativa	Oficina de Recursos Humanos	Marzo
Apelación	Apelación del resultado de la evaluación en la vía administrativa:	Funcionario evaluado y jerarca	En el período de un mes a partir de la fecha en la que la Oficina de Recursos Humanos entregue el formulario con el resultado de la evaluación al colaborador (a).

b) El ciclo de evaluación del desempeño institucional:

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, conforme lo regulado en el artículo 41 del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil, con fundamento en los resultados del rendimiento laboral que el colaborador(a) haya demostrado durante el ciclo.

c) El Expediente de Evaluación del Desempeño:

Como se señaló anteriormente no puede haber una evaluación objetiva sin un expediente donde se registren las evidencias del rendimiento y que la respalde, por lo que este se convierte en un instrumento fundamental para la evaluación. Además de lo anterior, el expediente será el que ampare los argumentos del evaluador en caso de que el evaluado (a) resulte inconforme con la evaluación y decida recurrir ante instancias internas y externas a la Institución.

Este expediente debe ser confeccionado desde que finaliza la evaluación del período anterior y debe mantenerse actualizado durante todo el año con incidentes positivos y negativos que puedan afectar el desempeño del funcionario (a), tales como: notificaciones, cartas de reconocimiento por el trabajo eficiente, llamadas de atención en procura de un mejor desempeño y cualquier otro incidente significativo

relacionado con el trabajo realizado, excluye los asuntos relacionados con aspectos disciplinarios que han de ser tratados con la normativa específica vigente.

Ningún acto o documento incorporado al expediente sobre el desempeño tendrá eficacia legal si el servidor no ha sido notificado oportunamente de la inclusión de éste en el mismo. Por ello, es necesario que todo acto sea notificado según corresponda.

El expediente estará bajo la custodia y responsabilidad del respectivo Jefe inmediato, quien lo le dará un trato discrecional. Su acceso queda limitado al colaborador(a) y a las jefaturas involucradas en el proceso de evaluación. En caso de traslado del colaborador(a) a otra Unidad Administrativa, la jefatura inmediata debe remitir el expediente a la nueva jefatura.

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, el expediente se mantendrá en vigencia para que cualquiera de las partes pueda usarlo como prueba ante cualquier autoridad competente.

d. Compromisos del funcionario evaluado y el Jefe para el siguiente período:

Se recomienda el siguiente formulario denominado “Compromisos del funcionario (a) evaluado (a) y su jefatura inmediata para el siguiente período”:

MUSEO NACIONAL DE COSTA RICA
Compromisos del funcionario (a) evaluado (a) y
Jefatura inmediata para el siguiente período

Período de Evaluación _____ Fecha: _____

El servidor (a): _____ y el Jefe inmediato _____,
hemos acordado los siguientes compromisos y resultados del desempeño:

Compromisos/metast del funcionario (a)	Indicadores de rendimiento	Cumplimiento		Observaciones
		SI	NO	

Firma del Servidor (a)

Firma del Jefe inmediato

2 originales: Funcionario(a) y Expediente de Evaluación del Desempeño

Este formulario debe ser llenado por la jefatura inmediata y el funcionario (a) aprovechando la entrevista de evaluación del desempeño, entregando un formulario al servidor (a) y el otro archivar en el expediente de Evaluación del Desempeño.

El objetivo de esta información es que entre ambos se establezca un compromiso para el próximo período de evaluación del desempeño, compromiso que se debe traducir en metas e indicadores de desempeño.

e. Los Grupos Laborales:

El proceso de evaluación del desempeño institucional 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 obligaciones desempeñadas por sus colaboradores (as) conforme al cargo que desarrollan, 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 las tareas o actividades esenciales encomendadas 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 Directivo:** Se constituye por todos los funcionarios que tienen personal a cargo y que ejercen autoridad técnica, administrativa o ambas. El formulario utilizado se identifica por el código: FED-AD.
- **Grupo laboral Profesional:** Comprende a los colaboradores (as) que realizan funciones de carácter profesional en sus distintas especialidades con excepción de los cargos de jefatura. El formulario utilizado se identifica por el código: FED-BP.
- **Grupo laboral Ejecutor** Comprende a los colaboradores (as) que ejecutan cargos con funciones de carácter técnico (incluyendo secretariado); además de cargos de oficina, misceláneo, especializado, labores de seguridad y vigilancia, operación de equipo móvil, y otros no contempladas en los demás grupos. El formulario utilizado se identifica por el código: FED-CE.

f) Componentes genéricos del desempeño:

A partir de las necesidades institucionales en esta materia y de los lineamientos establecidos por la Dirección General de Servicio Civil, dicha instancia define cinco componentes genéricos de evaluación del desempeño para el Régimen de Servicio Civil (Título I y IV):

- **Servicio al usuario (a) y al ciudadano (a):** Se refiere a dirigir las decisiones y acciones hacia la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios (as) internos y externos (as), de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.

- **Eficiencia:** Grado de optimización en que los funcionarios públicos y funcionarias públicas obtienen los logros y metas establecidos, a partir de la inversión que utilizan en tiempo, recursos, técnicas, herramientas y metodologías de trabajo, para facilitar el adecuado desarrollo de la gestión pública.
- **Competencia:** Se refiere a la aplicación práctica del conocimiento, actitudes y habilidades del individuo, manifestada en conductas o comportamientos, que hacen la ejecución de actividades, dentro del esquema laboral, exitoso, excepcional, inimitable y por encima de los estándares establecidos.
- **Flexibilidad:** Grado en que los individuos incorporan pautas que facilitan la adaptación a los cambios, venciendo patrones burocráticos de rigidez, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas se alinean con orientaciones actuales de la gestión pública. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas, la creatividad e innovación y se incorporan en el diario quehacer.
- **Mérito:** Grado en que se reconoce las aptitudes, las acciones éticas, el talento, la capacidad para el trabajo o para la creación, así como el esfuerzo que un servidor público o servidora pública aplica por los logros obtenidos.”

g. Dimensiones de desempeño institucionales:

Para cada uno de los componentes transcritos con antelación, se han seleccionado dimensiones de desempeño institucionales a evaluar en cada uno de los grupos ocupacionales detallados y definidos anteriormente, según el detalle siguiente:

Grupo Directivo: incluye jefaturas y coordinadores, el formulario que se aplica se codifica FED-AD:

<i>GRUPO LABORAL DIRECTIVO</i>	
COMPONENTE DEL DESEMPEÑO/ DIMENSION	DEFINICION
SERVICIO AL USUARIO (A): Comprensión al usuario y al cliente interno	Se atiende de manera pronta, oportuna y amistosa los problemas y necesidades presentados por el usuario y los clientes internos (compañeros). Posee habilidad para aportar nuevas perspectivas y juicios sólidos sobre el desarrollo actual y futuro de las necesidades del usuario y el cliente interno. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente, pero que requieren ser captados por los demás.
EFICIENCIA: Orientación a resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para cumplir o superar las necesidades de las y los usuarios o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de desempeño, en el marco de las estrategias de la organización.

COMPETENCIA: Liderazgo	Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la institución, transmite entusiasmo, ilusión y compromiso.
FLEXIBILIDAD: Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad realizar alianzas estratégicas con instituciones y personas afines al trabajo.
MERITO Motivación por el logro	Actitud personal e intrínseca mediante la cual la persona se siente con una gran necesidad de logro en sus proyectos y tareas, lo que se traduce en una acción permanente hacia la búsqueda de aplicación de métodos y acciones que le permitan lograr sus objetivos y metas.

Grupo Profesional, como su nombre lo indica incluye a los profesionales y el formulario que se aplica se codifica FED-BP:

<i>GRUPO LABORAL PROFESIONAL</i>	
COMPONENTE DEL DESEMPEÑO/ DIMENSION	DEFINICION
SERVICIO AL USUARIO (A): Orientación a la calidad	Tendencia de a persona a cumplir los estándares de calidad fijados por su área o puesto de trabajo.
EFICIENCIA: Productividad	Utiliza el tiempo de manera optima y entrega las tareas asignadas en un tiempo menor al establecido, Poseer la capacidad para establecerse a sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.
COMPETENCIA: Criterio	Capacidad para formar juicios y tomar decisiones acertadas. Anticipa las necesidades y busca métodos prácticos para producir los resultados esperados, brindando sugerencias útiles para mejorar los resultados.
FLEXIBILIDAD: Innovación	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, el usuario o el entorno en un contexto altamente cambiante y que responde a nuevos paradigmas de la era digital.
MERITO 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.

Grupo Ejecutor, incluye a los técnicos, trabajadores operativos y calificados y el formulario que se aplica se codifica FED-CE

GRUPO LABORAL EJECUTOR	
COMPONENTE DEL DESEMPEÑO/ DIMENSION	DEFINICION
SERVICIO AL USUARIO (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.
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: Pro actividad	Tendencia a prever y planear con antelación actividades o acciones que minimicen riesgos y garanticen cumplimiento efectivo de asignaciones.
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.
MERITO Disposición 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.

h) Los Niveles del Desempeño

En cada una de las variables a evaluar, el Jefe debe calificar con la siguiente escala valorativa en la cual 5 es el nivel más alto y uno el más bajo, En cada Formulario, la sumatoria de los puntos de la columna 1 será la nota final de la sección, y esa puntuación cuantitativa se ubicará cualitativamente según el cuadro que se detalla a continuación:

Nivel	Categoría	Puntaje
1	DEFICIENTE Desempeño muy por debajo del básico esperado	35 A 59,99 PUNTOS
2	REGULAR Desempeño básico conforme al mínimo esperado	60 A 74,99 PUNTOS
3	BUENO Desempeño promedio por encima del desempeño básico esperado	75 A 84,99 PUNTOS
4	MUY BUENO: Desempeño promedio conforme a lo esperado	85 A 94,99 PUNTOS

5	EXCELENTE Desempeño destacado que excede extraordinariamente lo esperado.	95 A 100 PUNTOS
----------	--	----------------------------

i) 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 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 INSTITUCIONAL.

El análisis del desempeño, en cada DIMENSIÓN, debe fundamentarse en los distintos acontecimientos, datos o incidentes relevantes registrados en el EXPEDIENTE DEL DESEMPEÑO de cada colaborador (a).

j) Instrucciones para el uso de los formularios de evaluación del desempeño: Selección del Formulario de Evaluación:

Cada formulario de Evaluación del Desempeño consta de ocho secciones, identificadas con las letras a, b, c, d, e, f, g y h. 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 como se detalla a continuación:

FDE-AD: Grupo Directivo: Jefes de Departamento y Coordinadores de área y demás personal con cargos que impliquen supervisión administrativo, técnica o ambas.

FDE-BP: Grupo Profesional: todos los funcionarios que ejercen labores profesionales, excepto los que ejercen supervisión de personal, que se incluyen en el grupo anterior.

FED-CE: Grupo Ejecutor: todos los funcionarios que desempeñan labores de carácter técnico, calificado y operativo, excepto los que ejercen supervisión de personal, que se incluyen en el grupo directivo.

Los instrumentos de evaluación del desempeño le serán entregados a cada una de las jefaturas correspondientes en formato digital. Cada Jefe debe llenar la totalidad de datos solicitados en el formulario, según se detalla:

La Selección del formulario, se realiza de acuerdo con el grupo laboral del colaborador, determinada por las funciones que realiza.

Encabezado: una vez identificado el Grupo Laboral al que pertenece el servidor y el respectivo Formulario a utilizar, el Jefe debe proceder a marcar el Estrato Laboral al cual pertenece el colaborador y completar el período de evaluación respectivo.

Llenar la 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), cargo desempeñado, 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 (as) durante el ciclo de evaluación.

Llenar la Sección b) Denominada “Componentes, Dimensiones y niveles del desempeño”:

Esta sección contiene las dimensiones del desempeño asociado a los componentes genéricos, considerados como relevantes para fundamentar los criterios de evaluación. Las dimensiones del desempeño varían según sea el grupo laboral al que corresponda el formulario.

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, durante el periodo evaluado.

La jefatura inmediata debe consultar previamente las definiciones de las DIMENSIONES Y NIVELES DEL DESEMPEÑO proporcionados en esta Guía, según sea el grupo laboral en el que se ubica su colaborador (a).

El Formulario se diseña en versión digital, en Excel, por lo cual el Jefe inmediato debe registrar su apreciación evaluativa, y proceder a introducir la información en los espacios correspondientes del Formulario, del NIVEL con que finalmente decide calificar el desempeño del colaborador (a).

Las jefaturas inmediatas completan en el apartado b) del formulario respectivo la columna uno titulada “Calificación inicial”, siguiendo el procedimiento que se detalla a continuación:

- El evaluador analiza cada una de las dimensiones e identifica de la columna tres denominada “Nivel” el número con el que calificará al funcionario, considerando que 1 es el nivel de desempeño más bajo y 5 el más alto.
- Una vez que haya seleccionado el nivel, asigna el valor o puntaje de cada nivel, que aparece en la columna 4 denominada “puntos” y lo copia en misma línea de la dimensión correspondiente de la columna 1.
- De manera inmediata y automática, el resultado se va reflejando en el total de la misma columna 1 y en el apartado e) en el resultado cuantitativo y cualitativo.

Sección c) Justificación de los niveles 1, 2 y 5 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:

c.1 El evaluador debe justificar la evaluación cuando el resultado final se ubique en los niveles 5 (excelente), 2 (regular) y 1 (deficiente). 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 dichos niveles de desempeño, puede utilizar hojas adicionales.

c.2 Si el colaborador (a) se negó a firmar la evaluación.

c.3 Si el colaborador (a) se negó a asistir a la entrevista de evaluación.

c.4 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 **c.2** y **c.3** 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.

Sección d) Capacitación y Plan de mejoramiento del funcionario:

De igual forma la jefatura inmediata debe completar el apartado d) del instrumento de evaluación del desempeño denominado.

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, especialmente 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 institución. 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.

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.

Sección e) Resultados de la evaluación del desempeño:

Esta sección refleja el resultado de la evaluación y contiene dos apartados:

- El primero, es el espacio denominado “puntuación obtenida” la casilla denominada original, se completa automáticamente cuando el Jefe finaliza la primera columna denominada “Calificación inicial” de la sección b).
- El segundo denominado “categoría cualitativa” se asocia de manera automática según el total de puntos de la calificación asignada por el Jefe, dicha conversión se realiza según el cuadro de puntajes que se detalla a continuación:

Nivel	Categoría	Puntaje
1	DEFICIENTE Desempeño muy por debajo del básico esperado	35 A 59,99 PUNTOS
2	REGULAR Desempeño básico conforme al mínimo esperado	60 A 74,99 PUNTOS
3	BUENO Desempeño promedio por encima Del desempeño básico esperado	75 A 84,99 PUNTOS
4	MUY BUENO: Desempeño promedio conforme a lo esperado	85 A 94,99 PUNTOS
5	EXCELENTE (*) Desempeño destacado que excede extraordinariamente lo esperado.	95 A 100 PUNTOS

- En ambos casos, la casilla denominada “modificada”, se utiliza únicamente en caso de que el servidor (a) presente disconformidad con el resultado de la

evaluación y el superior del Jefe inmediato deba proceder a analizar y resolver dicha petición.

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 compromisos requeridos y la complejidad o dificultad de las tareas. Para un manejo más preciso de este aspecto se sugiere combinarlo con el uso de la herramienta incluida en el apartado 7 aspecto d).

* **“Regla Técnica:** Los Ministerios, Instituciones u Órganos adscritos bajo el ámbito del Estatuto de Servicio Civil que apliquen la categoría cualitativa de excelente superando el 20% de la totalidad de funcionarios (as) evaluados (as) con ella en cada una de sus dependencias (Divisiones, Direcciones, Departamentos, Secciones, Unidades u otras afines), deben justificar tales resultados mediante resolución razonada en la que se compruebe el cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales y su relación con el Plan Nacional de Desarrollo derivado de ello, así como el cumplimiento óptimo de los estándares e indicadores preestablecidos para el desempeño destacado; junto con el respectivo reporte de resultados a presentarse en la Oficina de Recursos Humanos”.

Sección f) Opinión del funcionario en relación con la evaluación:

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 los FORMULARIOS DE EVALUACIÓN (3 originales) debe remitirse a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

Si el colaborador(a) manifiesta desacuerdo con la resolución del desempeño, el proceso continuará en la SECCIÓN g) 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), los FORMULARIOS 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 g) del formulario.

Sección g) Observaciones del superior del Jefe inmediato:

Esta sección (g) debe completarla el **Superior de la jefatura inmediata** solamente si el servidor 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 (Ratificar el resultado indicado en el apartado e). Luego deberá firmar, anotar la fecha y trasladar los formularios a la OFICINA DE RECURSOS HUMANOS, para que ésta continúe con el trámite del proceso de evaluación del desempeño. En caso de que el **Superior de la jefatura inmediata decida** modificar el resultado indicado en el apartado e) deberá proceder como sigue:

En la sección b), debe señalar en la columna dos denominada “Revisión calificación inicial”, la(s) dimensión(es) que desea variar, anotando el puntaje correspondiente (columna 4: “Puntos”) y repetir el valor de aquellas dimensiones que se mantienen con la calificación inicial. Inmediata y automáticamente tanto en el total de la columna dos como en la sección e), la puntuación obtenida como en la categoría cualitativa, reflejarán el nuevo resultado, en la casilla “modificada”, y deberá transcribir dichos cambios a los Formularios impresos (3 originales) que le fueron proporcionados.

Luego de efectuadas las modificaciones anteriores, el **Superior de la jefatura inmediata**, debe firmar, anotar la fecha y trasladar los 3 formularios originales a la OFICINA DE RECURSOS HUMANOS, 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 8 de esta Guía.

Sección h) Observaciones del funcionario (a) en relación con la evaluación:

En el apartado h) del Formulario de evaluación del desempeño respectivo, se incluye un espacio que debe ser llenado exclusivamente por el funcionario evaluado, en el cual cabe cualquier comentario, observación o sugerencia, con respecto al proceso de evaluación ejecutado. Posteriormente a este proceso, la Oficina de Recursos Humanos integrará los comentarios aportados para realizar un análisis de resultados como retroalimentación a las jefaturas.

Esta parte la puede completar el funcionario cuando firme el resultado final de su evaluación.

8. Apelación de la resolución de la evaluación del desempeño en la vía administrativa:

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, para lo

cual cuenta con un mes a partir de que la Oficina de Recursos Humanos le entrega la resolución final de la evaluación del desempeño.

Lo anterior de conformidad con las disposiciones normativas vigentes. Si luego de agotada la vía administrativa, el colaborador persistiere en su disconformidad con lo resuelto, puede acudir ante las instancias legales correspondientes.

9. Atribuciones y obligaciones de los diferentes actores de la evaluación del desempeño:

Oficina de Recursos Humanos:

En el proceso de evaluación del desempeño institucional en el marco del nuevo modelo la Oficina de Recursos Humanos tiene las siguientes obligaciones:

- **Registro de los resultados de la Evaluación del desempeño individual:** De cada evaluación del desempeño recibida, la Oficina de Recursos Humanos, 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.
- **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 Recursos Humanos, 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 la guía.
- **Uso y registro de los resultados de la evaluación del desempeño en los formularios:** En vista de que EL INSTRUMENTO (FORMULARIO) UTILIZADO PARA LA 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 Recursos Humanos a la respectiva jefatura inmediata para que proceda a realizar las correcciones correspondientes.
- **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 Recursos Humanos. 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).

- **Custodia de las evidencias del desempeño de los colaboradores:** La Oficina de Recursos Humanos 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.
- **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.
- **Tratamiento y atención de casos particulares:** La Oficina de Recursos Humanos debe procurar que al personal 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 2 y 3 de esta Guía.
- **Emisión y presentación de Informe General de Resultados del Evaluación del Desempeño Institucional:** En la SEGUNDA QUINCENA del mes de enero, la Oficina de Recursos Humanos 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 a este respecto. Los colaboradores que obtuvieron resultados de DEFICIENTE y REGULAR, así como aquellos que tengan derecho al incentivo de Carrera Profesional, la Oficina de Recursos Humanos dispondrá según sus procedimientos internos su registro y control, con el fin de facilitar la información al usuario.

Obligaciones de los evaluadores (as):

Las jefaturas inmediatas o evaluadores (as) tienen las siguientes obligaciones en relación con la evaluación del desempeño:

- Confeccionar y mantener actualizado un expediente de evaluación del desempeño de cada uno de los funcionarios (as) a su cargo.
- Convocar a entrevista y evaluar a todos los funcionarios (as) a su cargo, en el período establecido para ello y justificar los casos en los que por razones de fuerza mayor no fue posible evaluar en el citado período.
- Remitir a la Oficina de Recursos Humanos la semana siguiente al cierre del período de evaluación, todos los formularios debidamente llenos y firmados con un oficio que contenga el siguiente detalle: nombre de los evaluados (as), fecha de evaluación, calificación cuantitativa, calificación cualitativa, medidas de mejoramiento del funcionario (a) y cualquier otra información que la Oficina de Recursos Humanos requiera.
- Dar seguimiento a las acciones de mejoramiento del rendimiento acordadas durante el proceso de evaluación del desempeño ejecutado.

- Facilitar al funcionario (a) la asesoría que necesita para el mejor desempeño de su trabajo.
- 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 completado 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 Recursos Humanos o Unidad competente a la respectiva jefatura inmediata para que proceda a realizar las correcciones correspondientes.

Obligaciones de los evaluados (as):

Los funcionarios (as) evaluados tienen la obligación de:

- Presentarse a la entrevista de evaluación convocada por la jefatura correspondiente, en la fecha y hora señalada.
- Exigir en su evaluación el respaldo de un expediente de evaluación del desempeño.
- Someterse a los programas de mejoramiento del desempeño que se deriven de su evaluación.

10) Aspectos administrativos importantes

1. **Si el colaborador (a) es trasladado(a) en forma temporal a otra dependencia del Estado** cubierta por el Régimen de Servicio Civil, su evaluación del desempeño la efectuará el funcionario (a) que actúe como su jefatura inmediata durante el periodo de su traslado, siempre que dicho periodo **NO SEA INFERIOR** a los **SEIS MESES**.
2. **El colaborador (a) que, por motivos de licencias o incapacidades, hubiera interrumpido 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 ANTERIOR** o bien **LA JUSTIFICACIÓN DE SU OMISIÓN** en caso de no contar con el tiempo mínimo necesario para su ejecución.
3. **El colaborador (a), que haya laborado durante un período NO INFERIOR 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.
4. Solamente en las situaciones señaladas en el punto 3, o cuando exista justificación por causa fortuita o fuerza mayor debidamente valorada por la Oficina de Recursos Humanos, serán aceptadas las evaluaciones del desempeño realizadas fuera del período estipulado en el artículo 41 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil.

5. **El colaborador (a) que haya tenido varios 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.

6. **Si, por razones de fuerza mayor, la jefatura o jefaturas con la (s) que el colaborador (a) laboró más tiempo no puede (n) 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 respectivo.

7. **Cuando el colaborador (a) dependa técnicamente de un jefe y administrativamente de otro,** 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 JERARQUICO actuará como SUPERIOR para resolver una eventual disconformidad con la resolución resultante de la evaluación del desempeño, atendiendo los criterios de la JEFATURA TECNICA.

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).

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.

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; no se admitirá el uso de facsímiles para este propósito. 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).

11. **La ausencia de la firma del colaborador(a) en el formulario** hará presumir que éste 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 (a) se negó a firmar, la jefatura inmediata o el superior procederá a indicarlo así en el espacio denominado Observaciones generales del evaluador además, registrar el hecho en acta firmada al efecto, y al menos DOS testigos con sus respectivos datos. Igual procedimiento seguirá la jefatura inmediata o el superior, cuando el colaborador(a) se negare a asistir a las entrevistas a las que fuere convocado para efectos de su evaluación del desempeño.

12. Si la 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 Recursos Humanos, indicando en su denuncia el nombre de dos testigos que puedan dar testimonio del hecho.

13. Cuando haya renuencia del colaborador(a) a participar en la entrevista de evaluación del desempeño a la que fuere convocado, el proceso de evaluación no se invalidará, sino que será llevado a cabo en forma unilateral por el jefe inmediato, o el superior de éste cuando así corresponda y previa confirmación documentada de que efectivamente el colaborador ha renunciado a dicha entrevista; además del levantamiento del acta testimonial correspondiente.

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 período evaluado y la normativa que vigente a esa fecha.

14. Tanto la jefatura inmediata como el Director General 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). Las hojas que se adicionen para estos efectos deben ser originales.

15. 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- hayan firmado y fechado todos los formularios de evaluación de sus colaboradores (as), dispondrá de un plazo de OCHO DÍAS NATURALES para enviar los tres originales (3 tantos: Expediente personal, Colaborador (a) y Jefatura inmediata).

16. Plazo de envío informe sobre los resultados de la evaluación, a la Oficina de Recursos Humanos para su revisión y registro. Se remitirá ocho días naturales después de concluido el período fijado por norma para ejecución del proceso de evaluación del desempeño. El informe debe contener como mínimo los siguientes datos:

- Nombre de los colaboradores(as) en orden alfabético y por Estrato Ocupacional (Operativo-Calificado-Técnico-Profesional-Gerencial).
- Número de cédula
- Calificación obtenida (resultado cuantitativo y cualitativo)
- Justificación de los casos considerados en los numerales 1,2 y 3 de esta sección.

11. PLAZOS IMPORTANTES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Resulta conveniente destacar las fechas, plazos y términos importantes de recordar y hacer especial énfasis, al respecto se distinguen los siguientes:

- ✓ **Ciclo de evaluación:** del 01 de enero al 30 de diciembre de cada período. Mediante Decreto N° 36851-MP de fecha 24 de octubre del 2011, se reformó el artículo 41 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, variando la fecha de evaluación: “Artículo 41. —La evaluación anual del desempeño de los servidores se efectuará en la **primera quincena del mes de febrero de cada año**, por lo que el Ciclo de Evaluación se establece del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año”.
- ✓ **Tiempo mínimo requerido para evaluar al colaborador(a):** SEIS MESES
- ✓ **Periodo para efectuar la calificación:** primera quincena del mes de febrero de cada año (art. Del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil).
- ✓ **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.
- ✓ **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).

12. Bibliografía:

- ✓ Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento.
- ✓ Resolución DG-637-2008 del 25 de septiembre del 2008.
- ✓ Resolución DG-304-2009 del 23 de Octubre del 2009.