



GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS
ÁREA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

GUÍA DE APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL MINISTERIO DE CULTURA Y JUVENTUD Y SUS ENTES ADSCRITOS

(Servidores/as cubiertos por el TÍTULO I del Régimen de Servicio Civil)



**Aprobado por la Dirección General de Servicio Civil, mediante
Resolución DG-477-2011 del 27 de octubre de 2011, publicado
en La Gaceta N° 11 del 16 de enero de 2012**

-2011-

ELABORACIÓN:

Carmen M^a Villalobos Jiménez
Roberto Jara Vásquez
Área de Capacitación y Desarrollo
Departamento Gestión Institucional de Recursos Humanos

COLABORACIÓN Y REVISIÓN:

Luis Fernando Lobo Ugalde
Nivia Barahona Villegas
Directora de Recursos Humanos

APROBACIÓN:

Manuel Obregón López
Ministro de Cultura y Juventud

Fotografías:

Marlen Palma Alfaro

San José, Costa Rica
2011

ÍNDICE

Presentación	04
Fundamentos y utilidad del sistema de evaluación del desempeño	05
Principios en que se fundamenta el sistema de evaluación del desempeño	06
Objetivos del sistema de evaluación del desempeño	07
Objetivo general del modelo de evaluación institucional	07
Objetivos específicos del modelo	07
Usos del modelo de evaluación del desempeño	08
Aspectos teóricos relevantes para considerar durante el proceso de evaluación del desempeño	08
Funcionamiento del modelo de evaluación del desempeño.	09
Elementos del modelo de evaluación de desempeño	10
Ciclo de evaluación	10
Expediente del servidor para los grupos laborales	10
Las expectativas y resultados del desempeño	11
Grupos laborales	12
Dimensiones del desempeño	13
Niveles del desempeño, puntuación, concepto y categoría cualitativa	16
La entrevista de evaluación del desempeño	21
Instrucciones para el uso de los formularios: FED-1, FED-2 y FED-3	23
Apelación de la resolución de la evaluación del desempeño	31
Aspectos administrativos importantes	31
Atribuciones y obligaciones de la Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos	34
Plazos importantes del proceso de evaluación de desempeño	36
Bibliografía	38

PRESENTACIÓN

Con fundamento en lo expuesto en el Artículo 44 bis 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, 43 y 44 de su Reglamento, han de aplicarse en las distintas organizaciones bajo el ámbito del Régimen de Servicio Civil.

Esta Guía de Aplicación del Modelo de Evaluación del Desempeño del Ministerio de Cultura y Juventud y sus entes Adscritos (Título I); es el instrumento de consulta y orientación que se pone a disposición de las Jefaturas, los funcionarios y funcionarias del Ministerio de Cultura y Juventud y sus entes Adscritos; a excepción de aquellos que tengan elaborado y aprobado por la Dirección General de Servicio Civil su propio Modelo de Evaluación del Desempeño, de conformidad con lo que establecen las Resoluciones DG-637-2008 del 25 de setiembre del 2008 y DG-304-2009 del 23 de octubre del 2009.

Es imprescindible que antes de iniciar su labor evaluadora, las jefaturas 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 del Ministerio 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.

Los instrumentos que conforman el presente Modelo de Evaluación del Desempeño, están enfocados al mejoramiento de la atención que se debe brindar al usuario tanto interno como externo y por ende al ciudadano/a en general, con el fin de lograr alcanzar exitosamente las metas y logros institucionales, al estimular la comunicación por medio del diálogo ameno y armonioso entre los actores de este Sistema y fomentar la motivación hacia el trabajo que realizan los funcionarios/as del Ministerio de Cultura y Juventud y sus entes Adscritos; como resultado del éxito que han obtenido por su desempeño y productividad laboral.

El establecimiento de un Modelo de Evaluación del Desempeño en la Institución aparte de un interés propio, responde a un mandato legal, establecido en el artículos antes citados, así mismo en el capítulo XX, artículos 92, 93, y 94 del Reglamento Autónomo de Servicio del Ministerio de Cultura y Juventud, y a las Resoluciones anteriormente mencionadas emitidas por la Dirección General de Servicio Civil.

Esperamos que la presente Guía 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 el Ministerio cubiertas por el ámbito del Régimen de Servicio Civil, Título I.

I. FUNDAMENTOS Y UTILIDAD DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

A la evaluación del desempeño tiene una gran cantidad de usos, tanto para la Administración de Recursos Humanos de la Institución como para los servidores, algunos con su fundamento legal, otros en su fundamento teórico, pero todos dignos de ser tomados en cuenta en el momento oportuno.

Así se tiene:

Art. 33 del Estatuto de Servicio Civil:

“Las promociones de un grado al inmediato superior, las podrán hacer los Jefes, tomando en cuenta en primer término las calificaciones periódicas de sus empleados;...”.

Art. 36 del Estatuto de Servicio Civil:

“Cuando se compruebe incapacidad o deficiencia en el desempeño de un puesto, el servidor puede ser trasladado a otro puesto de grado inferior, disposición que se aplicará únicamente de acuerdo con los resultados de la calificación periódica y una vez que se haya oído al servidor...”.

Art. 27, inciso f) del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil.

“Cuando se compruebe, mediante el resultado de la calificación periódica, incapacidad o deficiencia en el desempeño de un empleo determinado, podrá acordarse el descenso del servidor a un puesto de grado inferior, sin responsabilidad para el Estado, siempre que sea posible y se estime conveniente a juicio del respectivo Ministro....”.

Art. 43 Reglamento al Estatuto de Servicio Civil.

“La evaluación del desempeño servirá como reconocimiento a los buenos servidores, como estímulo para propiciar una mayor eficiencia y como factor que se puede considerar para capacitación, ascensos, concesión de permisos, reducciones forzosas de personal y demás fines que la Dirección General de Servicio Civil determine mediante resolución....”.

Art. 43, inciso d) del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil

“Cuando el resultado de la evaluación del servidor fuere regular (o su equivalente) por dos veces consecutivas, o si previas las advertencias o sanciones del caso, la evaluación fuere por una vez de Deficiente (o su equivalente) se considerará el hecho como falta grave de conformidad con lo dispuesto en el artículo 43 del Estatuto de Servicio Civil. En estos casos el evaluador respectivo o la Oficina de Recursos Humanos, deberán informar al respectivo Ministro, con el fin de que se promuevan las consiguientes diligencias de despido”.

Art. 5 Ley 2166 Ley de Salarios de la Administración Pública.

“... Los aumentos anuales serán concedidos por méritos a aquellos servidores que hayan recibido calificación por lo menos de “bueno” en el año anterior...”

Resolución DG-064-2008, Capítulo V, Evaluación del Desempeño (Art. 16, inciso d) referente a Carrera Profesional. La obtención de una calificación inferior a "Muy Bueno" o, su equivalente, será motivo para no otorgar el ajuste en los diferentes factores de la Carrera Profesional en el correspondiente periodo, y por lo tanto, no podrá ser considerado acumulativamente en estudios posteriores, situación que debe quedar justificada y documentada en el expediente respectivo.

Asimismo, la evaluación del desempeño es un instrumento indispensable para la Administración, pues le permite conocer cuál ha sido el desempeño de sus funcionarios en un período determinado, dando oportunidad para:

- Propiciar la aplicación de un mismo marco regulador para la conceptualización de los criterios y dimensiones aplicables al desempeño de los funcionarios y funcionarias del Ministerio de Cultura y Juventud y sus entes adscritos.
- Fortalecer la participación del colaborador(a) en la apreciación de su desempeño laboral en el cumplimiento de la visión, misión y los objetivos de la institución.
- Utilizar esta herramienta motivacional a través de la realimentación, con el propósito de solucionar brechas del rendimiento en el desempeño laboral.
- Utilizar un Sistema de Evaluación del Desempeño flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales.
- Conocer el grado de interés que demuestra el colaborador(a) por conocer la forma en que su jefe inmediato evalúa su desempeño y su contribución a los objetivos de la organización, asimismo observar su nivel de compromiso con los mismos.

II. PRINCIPIOS EN QUE SE FUNDAMENTA EL SISTEMA

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 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.

III. OBJETIVOS

1. 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 laboral 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.

2. OBJETIVO GENERAL DEL MODELO DE EVALUACION INSTITUCIONAL

Dotar a los/las servidores del Ministerio de Cultura y Juventud y sus entes Adscritos, de un instrumento técnico-normativo que sirva de guía para llevar a cabo el proceso de Evaluación del Desempeño Anual.

3. OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL MODELO

1. Establecer las directrices y procedimientos que se deben seguir para cumplir con el proceso de evaluación del desempeño anual de los grupos Jefaturas y Colaboradores, Profesional, Técnico-Especializado y Operativo.
2. Concentrar y ordenar en un documento oficial la información requerida para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño de los/as servidores/as de la Institución.
3. Poner a disposición de evaluadores y evaluados el documento que les facilite atender la responsabilidad de llevar a cabo la evaluación del desempeño adecuadamente.

IV. 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.

V. ASPECTOS TEÓRICOS RELEVANTES PARA CONSIDERAR DURANTE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño puede verse influenciada por diversas situaciones que se presenten, por ejemplo de capacitación, del método que se utilice, psicológicos, de actitud tanto del evaluador como del evaluado, por lo tanto no podemos asegurar que el proceso de evaluación sea totalmente objetivo, pues a pesar de que los diferentes métodos de evaluación del desempeño diseñados a través de los tiempos han tratado de contrarrestarlos, siempre se ven influenciados por elementos subjetivos o situaciones propias del evaluador que los teóricos resumen de la siguiente forma:

- **Capacitación de los participantes en la evaluación:** Tanto el Jefe como el evaluado deben tener conocimiento sobre el instrumento de evaluación y el procedimiento que debe llevarse a cabo. El Jefe además de tener dominio al respecto, debe conocer en detalle el trabajo de la persona que va a evaluar.
- **Prejuicios personales del evaluador:** Cuando el evaluador se ve influenciado por aspectos personales en el momento de realizar la evaluación,

por ejemplo, que las personas de “x” raza son más fuertes, más capaces o menos capaces, que la persona más joven no es capaz de hacer determinada tarea, etc.

- **Inseguridad:** Cuando el evaluador conoce poco sobre el procedimiento a seguir y no se siente capaz de asignar una calificación que refleje la realidad.
- **Temor:** El evaluador puede sentir temor de perder la posición y simpatía de que goza, al asignar bajas puntuaciones a quienes evalúa.
- **Diferencia de conceptos al evaluar:** Al evaluar el grado de productividad de los trabajadores no es lo mismo hacerlo con quien realiza labores rutinarias, que con quien realiza un trabajo intelectual.
- **El efecto de acontecimientos recientes:** El Jefe se ve influenciado por un acontecimiento reciente, ya sea positivo o negativo y lo toma como referencia para evaluar, sin considerar los sucesos ocurridos en el desempeño del servidor durante todo el período que se evalúa.
- **Tendencia a la medición central:** El evaluador evita asignar calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando sus mediciones para que se acerquen al promedio. De esta manera oculta la ineficiencia de algunos, pero perjudica a los servidores sobresalientes.
- **Efecto de halo:** El Jefe realiza la evaluación, basándose en la simpatía o antipatía que el empleado le produce, sin analizar su verdadero desempeño.
- **Interferencia de razones subconscientes:** Movido por el deseo inconsciente de agradar o de manifestar su autoridad, el evaluador se inclina o a ser muy benévolo o muy estricto a la hora de realizar la evaluación del desempeño, afectando por tal razón al evaluado, por no ser objetivo en su apreciación.

Las situaciones descritas y otros casos que a través de la experiencia podamos encontrar, que afectan o influyen para que la evaluación del desempeño no sea lo real que debe ser, deben ser evitadas en lo posible, de manera que el servidor sea evaluado lo más justo y objetivo posible.

VI. FUNCIONAMIENTO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

El Nuevo Modelo de Evaluación del Desempeño que pretende orientar este documento, está dirigido a todos los servidores del Ministerio de Cultura y Juventud, y sus entes Adscritos, excluyendo a aquellos que han desarrollado y tienen aprobado su propio modelo de evaluación y al Régimen Artístico, que cuenta con un Sistema de Evaluación del Desempeño para los funcionarios/as del Título IV del Estatuto de Servicio Civil y su respectivo Manual de Procedimientos (Resolución DG-272-2007-Gaceta N°232-13-12-07) y sus ajustes según Resolución DG-637-2008 del 25-09-2008 y DG-304-2009 del 23-10-2009.

VII. ELEMENTOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. CICLO DE EVALUACIÓN

Comprende un periodo de 12 meses, ubicado entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de cada año. La calificación se realizará del 01 al 15 de febrero (I Quincena de febrero), según el artículo 41 del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil, fundamentado en los resultados del rendimiento laboral que el colaborador(a) haya demostrado durante el ciclo.

2. EXPEDIENTE DEL SERVIDOR PARA LOS GRUPOS LABORALES.

El EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO será llevado por la Unidad Administrativa en la que se ubica el colaborador(a).

En dicho expediente se registrarán todos los documentos relacionados con su desempeño, tales como: notificaciones, notas de reconocimiento por su labor, observaciones o 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.

Los documentos contenidos en el expediente tendrán vigencia sólo para 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, por lo que concluido dicho período no podrán tomarse en cuenta como antecedente para el siguiente ciclo de evaluación. 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.

El expediente será de gran utilidad para el proceso de evaluación del desempeño, estará bajo la custodia y responsabilidad del respectivo Jefe inmediato, por lo cual debe manejarlo con mucha discreción y solamente para uso de los jefes involucrados en el proceso de evaluación y el servidor a que se refiere.

Si un servidor es trasladado a otra Unidad Administrativa la jefatura inmediata debe trasladar el expediente de evaluación al nuevo Jefe, para que la información contenida en el mismo sirva de referencia durante el proceso de evaluación del periodo vigente al momento del traslado.

3. LAS EXPECTATIVAS Y RESULTADOS DEL DESEMPEÑO

Se **debe utilizar** el formulario denominado DETERMINACIÓN DE EXPECTATIVAS 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, al inicio de cada ciclo de evaluación, el evaluador(a) **deberá reunirse** 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 complementario dentro del proceso de medición del rendimiento, el formulario deberá ser incluido 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).

Para el control del cumplimiento de los compromisos que tiene cada servidor de acuerdo a los objetivos asignados a la Unidad de trabajo y a los planes estratégicos y operativos de la Institución (según competencia), se considerará la fórmula de expectativas del desempeño, planes de trabajo y Plan Nacional de Desarrollo respectivo. Para ello se deberá completar conjuntamente el siguiente Formulario:



**GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS
FORMULARIO DETERMINACIÓN DE EXPECTATIVAS DEL DESEMPEÑO**

FECHA: _____

PERÍODO DE EVALUACIÓN: _____

El servidor (a) _____ y su Jefatura inmediata _____ hemos acordado las siguientes expectativas del desempeño:

EXPECTATIVAS	META RELACIONADA CON LA TAREA --METAS 100%	GRADO DE CUMPLIMIENTO Y LOGROS Y/O RAZONES *

*Este espacio será llenado por el o la jefe(a) inmediato(a) en el momento de la entrevista de la Evaluación del Desempeño del período arriba indicado.

Firma del servidor(a) _____ Firma del Jefe(a) inmediato (a) _____

Originales: Servidor/a y Expediente Evaluación del Desempeño del período indicado.

Definición: Expectativa: Una expectativa de meta, será la probabilidad que tiene una persona de conseguir una meta que se ha propuesto.

Meta relacionada con la tarea: 1) Incluye incrementar la propia competencia, 2) Hacer la tarea que se quiere hacer, no la que se ha impuesto y 3) Sentirse absorbido por la tarea, permite realizarla por el interés que despierta, por novedosa o atractiva.

4. 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.

Los grupos laborales que conforman el Modelo de Evaluación del desempeño del Ministerio de Cultura y Juventud y sus entes Adscritos (Título I), se evaluarán mediante los formularios **FED-1** Grupo Laboral: Jefaturas y Coordinadores, **FED-2**- Grupo Laboral: Profesional y **FED-3** Grupo Laboral: Técnico- Especializado y Operativo.

4.1 Grupo Laboral JEFATURAS Y COORDINADORES: Está constituido 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, así podemos encontrar diversos cargos tales como: Directores, Jefaturas, Coordinadores, entre otros de similar naturaleza.

4.2 Grupo Laboral 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 el Estrato Profesional, así podemos encontrar entre otras misiones ocupacionales: funciones de carácter profesional en sus distintas especialidades.

4.3 Grupo Laboral TÉCNICO-ESPECIALIZADO Y OPERATIVO: 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 Técnico, Calificado y Operativo. Así podemos encontrar entre otras misiones ocupacionales: misceláneas, seguridad, conducción, trabajo calificado, operación de maquinaria, artes gráficas, culinarias, oficina, secretariado y técnico en sus distintas especialidades, entre otros de similar naturaleza.

5. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO

Las dimensiones del desempeño que se utilizan para medir el trabajo de los funcionarios/as de la Institución, se fundamentan y derivan de los 5 Componentes del Desempeño genéricos establecidos por la Dirección General de Servicio Civil, a saber:

- ❖ **Servicio al Usuario(a):** Se brinda respuesta y servicios oportunos y se mantiene la comunicación adecuada y las relaciones interpersonales.
- ❖ **Eficiencia:** Adecuado desarrollo de la gestión pública, a partir de la optimización del tiempo, recursos y técnicas, herramientas y metodologías de trabajo, se relaciona esta dimensión con la medición de factores de compromiso, productividad, calidad, precisión, oportunidad y disposición.
- ❖ **Competencia:** Se valorará las aptitudes y las actitudes, capacidad de planificación, empoderamiento, responsabilidad, trabajo en equipo y su aplicación en las tareas.
- ❖ **Flexibilidad:** Se considera el grado en que los colaboradores incorporen pautas que faciliten el cambio, venciendo los patrones burocráticos de rigidez, también refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas, la creatividad e innovación y se incorporan al trabajo diario.
- ❖ **Mérito:** Se considerará la aptitud del servidor en la institución, la transparencia y distinción, el reconocimiento de logros, la tecnificación y vigencia de los conocimientos, la actualización constante en una mejora continua, logrando la consecución de los objetivos y metas del Ministerio de Cultura y Juventud, reflejado en la excelencia del servicio que se debe brindar.

Las Dimensiones institucionales integradas en los Componentes genéricos del desempeño, serán los indicadores que medirán el grado de satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios(as) internos y externos de la Institución, de conformidad con las responsabilidades públicas que le han sido asignadas.

El siguiente cuadro muestra las Dimensiones del desempeño que serán contempladas en el Grupo Laboral Jefaturas y Coordinadores, que evalúa a los servidores(as) con responsabilidad de línea, se detalla su conceptualización y la relación con los Componentes de desempeño:

GRUPO LABORAL: JEFATURAS Y COORDINADORES		
Estrato: Gerencial, Profesional, Técnico, Calificado, Operativo		
COMPONENTE GENÉRICO DEL DESEMPEÑO	DIMENSION DEL DESEMPEÑO	CONCEPTUALIZACIÓN
SERVICIO AL USUARIO (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. Entender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
	RELACIONES INTERPERSONALES	Capacidad para establecer vínculos positivos entre grupos o personas tanto a nivel formal como informal. Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otras direcciones, departamentos y organizaciones, en procura de una adecuada representación de la Institución.
EFICIENCIA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Se refiere a la tendencia para el logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para cumplir o superar las necesidades de los (as) usuarios (as) y para mejorar la Institución.
COMPETENCIA	CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN	Se refiere a la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área-tarea-proyecto estipulando la acción, plazos y los recursos requeridos, considerando la situación actual y los aspectos internos y externos de su entorno laboral. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información y de la ejecución de su trabajo.
	EMPODERAMIENTO	Capacidad de facultar a sus colaboradores o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido de compromiso y autonomía personal; los motive a participar y a realizar contribuciones importantes. Fomenta la creatividad e innovación para que asuman riesgos y sean responsables y con posición de liderazgo. Promueve el trabajo en equipo dentro y fuera de la Institución y facilita un uso eficiente de los equipos de trabajo.
FLEXIBILIDAD	ADAPTACION AL CAMBIO	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. 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, con el fin de potencializar recursos y métodos de la Administración Pública.
MÉRITO	TRANSPARENCIA:	Hace uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantiza el acceso a la información gubernamental.

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

GRUPO LABORAL: PROFESIONAL		
Estrato Profesional		
COMPONENTE GENÉRICO DEL DESEMPEÑO	DIMENSION DEL DESEMPEÑO	CONCEPTUALIZACIÓN
SERVICIO AL USUARIO (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. Entender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
	RELACIONES INTERPERSONALES	Capacidad para establecer vínculos positivos entre grupos o personas tanto a nivel formal como informal. Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otras direcciones, departamentos y organizaciones, en procura de una adecuada representación de la Institución.
EFICIENCIA	PRODUCTIVIDAD	Utilizar el tiempo de manera óptima y entrega las tareas asignadas en un tiempo menor al establecido, potencializando los recursos de la Institución. Posee 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, de acuerdo con sus destrezas y conocimiento profesional.
	TRABAJO EN EQUIPO	Habilidad para participar activamente de una meta, objetivo, plan y proyectos comunes. Demuestra facilidad para la relación interpersonal, posee la capacidad de armonizar su trabajo con los demás, compartiendo los recursos y apoyando a los demás en su labor, manteniendo adecuadas relaciones.
FLEXIBILIDAD	ADAPTACION AL CAMBIO	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización, con el fin de potencializar recursos y métodos de la Administración Pública.
MÉRITO	TRANSPARENCIA	Hace uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantiza el acceso a la información gubernamental.

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

GRUPO LABORAL: TÉCNICO-ESPECIALIZADO Y OPERATIVO Estrato: Técnico, Calificado, Operativo		
COMPONENTE GENÉRICO DEL DESEMPEÑO	DIMENSION DEL DESEMPEÑO	CONCEPTUALIZACIÓN
SERVICIO AL USUARIO (A)	ATENCIÓN AL PÚBLICO	Se refiere a la atención esmerada a los usuarios internos y externos a la Institución, facilitando la información en forma efectiva y respetuosa, resuelve las situaciones que se le plantean, busca la mejora de los servicios que se brindan con calidad, proyectando una imagen positiva de la organización.
	RELACIONES INTERPERSONALES	Capacidad para establecer vínculos positivos entre grupos o personas tanto a nivel formal como informal. Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otras direcciones, departamentos y organizaciones, en procura de una adecuada representación de la Institución.
	COMUNICACIÓN ADECUADA	Es la capacidad para escuchar al otro y comprenderlo, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, clara, confiable y con actitud positiva, además del manejo discrecional de la información.
EFICIENCIA	PRECISION	Capacidad de ejecución de los trabajos asignados, tanto en velocidad como en exactitud de las actividades a cargo, lo que refleja en una ínfima o casi inexistentes cantidad o porcentajes de errores, y que además tienen buena aceptación por parte de superiores, compañeros y público usuario.
COMPETENCIA	RESPONSABILIDAD	Compromiso con que el (la) colaborador(a) realiza las tareas encomendadas. Demuestra preocupación por el cumplimiento de lo asignado y la administración adecuada de los recursos disponibles (materiales y equipo).
FLEXIBILIDAD	INICIATIVA	Responde rápidamente ante las dificultades o problemas que surgen día a día en su trabajo. Supone actuar proactivamente, anticipando necesidades y buscando métodos prácticos para realizar sus actividades. Implica la posibilidad de proponer mejoras y sugerencias útiles para mejorar resultados.
MÉRITO	DISTINCIÓN	Habilidad que se debe poseer para sobresalir en su trabajo; demostrando características únicas e inimitables por otras personas; agrega valor más allá del quehacer diario y se esfuerza por alcanzar metas de una manera excepcional y difícil de imitar.

6. NIVELES DEL DESEMPEÑO, PUNTUACIÓN, CONCEPTO Y CATEGORÍA CUALITATIVA

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:

PUNTUACION	CONCEPTO	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 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. Para un manejo más preciso de este aspecto **se debe** combinar con el uso de la Herramienta incluida en el apartado 3 (Expectativas y Resultados del Desempeño).

(*) **“Regla Técnica:** 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”.

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 el Ministerio, 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, según compete.

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). El formato de esta resolución se detalla a continuación:



Logo
Institución
adsrita

RESOLUCIÓN XX-XXX-20XX

(**Adscrita o Dependencia**) del Ministerio de Cultura y Juventud. **San José, a las XXXXX horas con XXXXXXX minutos del XXXXX de XXXXXXX de dos mil _____.**

CONSIDERANDO:

1. Que el Estatuto de Servicio Civil, en su artículo 13, inciso c), y artículo 4, inciso a) de su Reglamento faculta a la Dirección General para establecer los procedimientos e instrumentación técnica necesaria hacia una mayor eficiencia de la Administración, así como derivar su actuación coordinadamente con el Presidente y los Ministros de Gobierno cuando ello implique la gestión de personal del Poder Ejecutivo.
2. Que el Decreto Ejecutivo N°22341- MP de fecha 5 de agosto de 1993, autoriza a las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos a desarrollar sus propios Modelos y Sistemas de Evaluación del Desempeño, con el fin de que los mismos se adecúen a las condiciones vigentes de los procesos pertenecientes a sus instituciones.
3. Que la Dirección General de Servicio Civil como órgano rector del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Poder Ejecutivo bajo el ámbito del Estatuto de Servicio Civil, ha de procurar la integración de procedimientos e instrumentos de aplicación técnica en dicho sistema, siguiendo parámetros de utilidad genérica que permitan adecuados controles, pero a la vez reconocer las particularidades institucionales.
4. Que la resolución DG-304-2009 publicada en La Gaceta del 218 del 11 de noviembre del 2009 estipula que las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos formularán como parte de sus Modelos de Evaluación de Desempeño guías de aplicación de los mismos, conforme lo establecido en el “Compendio General Regulador” que contiene los aspectos mínimos requeridos para su elaboración y aprobación, emitido al efecto por esta Dirección General, según se detalla en el Anexo N° 4 indicado en el Artículo 5° de dicha norma.
5. Que la Ley de Planificación Nacional N° 5525 establece un Sistema Nacional de Planificación que dentro de sus funciones establece la evaluación sistemática y permanente sobre la ejecución de planes, políticas y sus respectivos programas. Asimismo incluye como parte de sus componentes constitutivos y de apoyo a ésta función a las Unidades u Oficinas de Planificación de los ministerios, instituciones y órganos adscritos, entre otras entidades públicas.
6. Que el apartado 6 del citado compendio, referente a los “Elementos del Modelo de Evaluación de Desempeño”, en su punto 6.6 sobre “los niveles de desempeño” establece como Regla Técnica de aplicación genérica en las Instituciones bajo el ámbito del Estatuto de Servicio Civil que todos aquellos resultados de la medición del desempeño aplicada a sus funcionarios/as donde hayan aplicado 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, Áreas, Direcciones, Procesos, Subprocesos, Departamentos u otras nomenclaturas similares), deben justificar tales resultados.

7. Que la justificación indicada en el considerando anterior conforme lo dispone la DG-304-2009, ha de ejecutarse mediante Resolución, que razone y compruebe el cumplimiento de objetivos institucionales, derivados según corresponda del Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico Institucional o Plan Anual Operativo, Intenciones, Compromisos o Expectativas de Gestión derivado de ello.
8. Que en el proceso anterior igualmente procede la verificación del cumplimiento óptimo de los estándares e indicadores preestablecidos para el desempeño destacado, así como remitir el respectivo reporte de resultados al órgano rector del Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil, conforme la normativa vigente.
9. Que en razón de la emisión del acto administrativo especificado en el considerando siete, la Ley General de la Administración Pública faculta su dictado al órgano competente o bien al servidor/a regularmente designado/a al momento de su declaratoria.

Por tanto,

**El/La (Director/a, Jefe/a, Coordinador/a, Encargado/a u otro cargo similar)
del (Nombre de la División, Área, Dirección, Proceso, Subproceso,
Departamento u otras nomenclaturas similares)**

De acuerdo con las responsabilidades asignadas a mi cargo por la Ley General de la Administración Pública, y demás normas emitidas por el ordenamiento jurídico en general, así como las facultades que me atribuyen los reglamentos y leyes conexas específicas vigentes,

RESUELVE:

Artículo 1°.- Emitir esta Resolución en mi calidad de (nomenclatura del cargo de jefatura como se le conoce internamente) del o la (Nombre de la Dependencia: Indicar aquí División, Área, Dirección, Proceso, Subproceso, Departamento u otras nomenclaturas similares), en razón de haber logrado en la categoría excelente más del 20% de los funcionarios/as asignados a esta instancia derivado de la aplicación del proceso de Evaluación de Desempeño Institucional vigente, conforme al siguiente detalle:

Cantidad Total de funcionarios/as asignados/as a la Dependencia	Total de Funcionarios/as calificados de Excelente	
	Absoluto	Relativo (%)

Artículo 2°.- Razonar los resultados del proceso de Evaluación de Desempeño Institucional aplicado en el/la _____(indicar aquí dependencia: División, Área, Dirección, Proceso, Subproceso, Departamento u otras nomenclaturas similares) a mi cargo, correspondientes al ciclo de evaluación comprendido entre el ____ de _____ de _____ al ____ de _____ de _____, conforme se detalla (Ver Anexo 1).

Artículo 3°.- Declarar que los resultados referenciados con antelación se obtuvieron con evidencia del cumplimiento de los Objetivos relacionados con el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico Institucional o Plan Operativo Institucional, intenciones o expectativas de gestión, según competa, demostrado por las Metas programadas alcanzadas por la dependencia a cargo, el cumplimiento óptimo de los compromisos, estándares e indicadores

preestablecidos y suscritos por las partes involucradas (Evaluado y Evaluador) con fecha _____, todo lo cual respalda el desempeño destacado descrito, el cual excedió extraordinariamente lo esperado en el período evaluado (Adjuntar anexos de ser necesario).

Artículo 4°.- Adicionar **este acto al “Reporte de Resultados” del proceso institucional de evaluación del desempeño referido al ciclo de evaluación mencionado anteriormente, a efecto de que la Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos gestione lo que corresponda ante el órgano rector del Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil, conforme lo dispone la normativa vigente.**

(Nombre completo del Director, Jefe, Coordinador, Encargado u
otra nomenclatura interna que institucionalmente se utilice)
(INDICAR CARGO DESEMPEÑADO)

(Sello)

COMUNÍQUESE.-

-  Dirección General de Servicio Civil.
-  Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos.
- Oficina de Planificación Institucional.

ANEXO N°.1
RESOLUCIÓN XX-XX-20XX
FECHA

Objetivos Plan Nacional de Desarrollo	Objetivos Estratégicos Institucionales	Objetivos de la Dependencia	Metas establecidas	Compromisos asumidos	Estándares o indicadores establecidos	Logros alcanzados	Evidencias de logros (desempeño obtenido)*
1.	1.1.	1.1.1					
	1.2						
	1.3	1.3.1					
2.	2.1.	2.1.2					
	2.2.	2.2.2					
	2.3						
OBSERVACIONES GENERALES:							
<p style="text-align: center;">*: Porcentaje de cumplimiento obtenido similar al pactado, o bien productos concretos obtenidos. NOTA: Esta información será completada conforme a los compromisos estratégicos asumidos, derivados ya sea del Plan Estratégico Institucional o Planes Anuales Operativos (PEI / PAO), Plan Nacional de Desarrollo (PND), según corresponda.</p>							

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 primera quincena de febrero.

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).

GENERALIDADES DE LA ENTREVISTA

Se estima la conveniencia de anotar algunos aspectos importantes de la entrevista con el fin de que los funcionarios involucrados en el proceso de evaluación del desempeño, cumplan con lo establecido en el artículo 42 del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil, que textualmente dice: “Le corresponderá al Jefe inmediato presentar y analizar mediante entrevista con el servidor el resultado de la evaluación del desempeño reflejada en los formularios aprobados por la Dirección General de Servicio Civil”.

- **Preparación para la entrevista:** El entrevistador debe prepararse para la entrevista, conocer todo lo referente a la persona que va a entrevistar: puesto, tareas que realiza, experiencia, capacitación, personalidad, intereses, así como tener amplio dominio de las técnicas e instrumentos a utilizar, revisar otros documentos de interés como el expediente personal. Planear la entrevista, definir aspectos que van a ser analizados en la sesión, preparar una guía y determinar el tiempo que dispone para la entrevista, así como disponer de un tiempo para resumir los resultados inmediatamente después de la entrevista para que no interfieran otras situaciones.
- **Ambiente para realizar la entrevista:** Para llevar a cabo la entrevista es ideal disponer de un lugar adecuado, cómodo, discreto, pero sobre todo en un ambiente emocional, donde el entrevistador brinde una atención completa al entrevistado.

El entrevistador debe saludar, presentarse formalmente, mostrarse amable, de manera que ambos se sientan tranquilos y en confianza para tratar el tema que interesa, para ello tratará de comentar sobre algún tema de interés del entrevistado. Es importante mencionar al entrevistado si se va a tomar nota de lo que se comenta en la entrevista y para qué fin.

- **Iniciación de la entrevista:** La entrevista brinda la oportunidad para explorar en el empleado su desempeño presente y las áreas donde puede mejorar, permite conocer sentimientos y actitudes del entrevistado, establecer una mejor comunicación entre ambos, pero está podría verse limitada por la falta de entrenamiento del Jefe para conducir la entrevista por la no disposición de algunos de compartir con sus subalternos la evaluación, temor a herir a otras personas con sus comentarios, temor a despertar críticas entre sus subalternos, el tener que destinar tiempo a la entrevista.

El entrevistador debe hablar con sinceridad, con interés, expresar sus críticas con tacto, motivar al entrevistado para que exprese sus opiniones y sentimientos. Los comentarios que el entrevistador realice sobre el tema tratado por el entrevistado, le harán ver el interés que éste tiene sobre sus respuestas y lo estimulará a comentar sus problemas, necesidades, satisfacciones que haya encontrado en el desempeño de su trabajo.

El entrevistador debe obtener del entrevistado la mayor cantidad de información y mantener la conversación activa. La guía que haya preparado le ayuda a organizar y aprovechar esa información.

Las preguntas deben hacerse de tal forma que permitan un comentario, no que sean contestadas con un sí o un no. Ejemplo ¿Qué cosas le gustaron de ese trabajo? y no ¿Le gustó ese trabajo? Y nunca debe disculparse por las preguntas que le formula al entrevistado.

Como en la preparación de la entrevista se ha definido un tiempo para ella, es importante enmarcar la entrevista en este tiempo retomando o comentando los aspectos en discusión, porque así como algunos entrevistados son más concretos en sus comentarios, otros se excederán y se deben encaminar a referirse al tema que interesa, sin lastimar sus sentimientos.

Tomar nota es importante para el entrevistador, porque le proporciona información ordenada para su informe, se debe anotar comentarios o impresiones manifestada por la persona a quien se entrevista. Es preferible no anotar de inmediato la información negativa, ni anotar la información con mucho detalle.

- **La importancia de los comentarios:** Los comentarios espontáneos del entrevistador pueden crear un ambiente favorable para la conversación y pueden estimular al candidato a hablar libremente.

Se debe estar atento para elogiar un buen logro o disminuir la importancia de un comentario desfavorable y procurar ir logrando el compromiso del entrevistado

con las metas y objetivos que lleven al mejoramiento en este caso del desempeño.

- **Finalización de la entrevista:** *Así como debemos preocuparnos de introducir la entrevista adecuadamente para lograr la mayor colaboración del entrevistado, también debemos procurar concluirla en un ambiente de armonía y sin dejar temas inconclusos máxime si se trata de asuntos donde si está en desacuerdo con el entrevistado.*

8. INSTRUCCIONES PARA EL USO DE LOS FORMULARIOS: FED-1, FED-2 y FED-3

En este Modelo de Evaluación del Desempeño para los funcionarios del Ministerio de Cultura y Juventud y sus entes Adscritos, se han diseñado tres formularios para llevar a cabo la evaluación, cada uno de estos consta de siete secciones: **A, B, C, D, E, F, G**, cinco niveles (con puntajes) y siete dimensiones de evaluación, estas se diferencian significativamente al estar confeccionados según el Grupo laboral a evaluar: Jefaturas y Coordinadores, Profesional, Técnico-Especializado y Operativo.

Cada sección deberá 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. El evaluador explicará en forma detallada cada una de las secciones que componen a los formularios.

Los formularios se identifican con las siglas FED y están ordenados de la siguiente manera:

FED-1: Grupo Laboral: Jefaturas y Coordinadores -con responsabilidad de línea- (Estrato Gerencial, Profesional, Técnico, Calificado, Operativo)

FED-2: Grupo Laboral: Profesional (Estrato Profesional).

FED-3: Grupo Laboral: Técnico-Especializado y Operativo (Estratos: Técnico, Calificado y Operativo).

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 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:

Encabezado: deberá completarse el período objeto de evaluación, así como marcar con equis (x), el Estrato al cual pertenece el colaborador (a).

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

Apartado A: En todos los grupos laborales corresponde completar los datos personales y laborales del colaborador (a) (identificación del servidor/a y 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. .

Esta sección se identifica en cada Formulario de la siguiente manera:

A. IDENTIFICACION DEL COLABORADOR (A) Y SUS SUPERIORES	
Nombre	Cédula:
Unidad donde Trabaja:	Cargo:
Nombre Jefe Inmediato	Cargo:
Nombre del Superior del Jefe/a Inmediato	Cargo:

Apartado B. Dimensiones y Niveles del Desempeño. Esta sección contiene el nombre de las SIETE 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 SIETE y se ordenan de 1 a 7, 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 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** 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**.

Apartado C. Resolución de la Evaluación del Desempeño, queda de la siguiente forma:

C.RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
PUNTUACIÓN OBTENIDA		CATEGORÍA CUALITATIVA	
Original	Modificada	Original	Modificada

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

- 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 formulario de evaluación.
- Sumar los valores numéricos o puntos obtenidos por el colaborador(a) en las diferentes dimensiones del desempeño.
- Anotar el resultado 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.
- Efectuar la conversión de la puntuación obtenida por el colaborador(a) a la correspondiente categoría cualitativa, de conformidad con la siguiente tabla:

PUNTUACIÓN	CATEGORÍA CUALITATIVA
50 a 59,99	DEFICIENTE
60 a 74,99	REGULAR
75 a 84,99	BUENO
85 a 94,99	MUY BUENO
95 a 100	EXCELENTE

- 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
85		MUY BUENO	
NOTA: El resultado cuantitativo obtenido por el (la) Colaborador(a) 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 primera quincena del mes de febrero de cada año.

Apartado D. Opinión del Colaborador(a) en relación con la Resolución de la Evaluación del Desempeño, corresponde al siguiente diseño:

D. OPINION DEL COLABORADOR (A) EN RELACIÓN CON LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
<p>El día de hoy recibí y leí la Resolución de mi Evaluación de Desempeño y manifiesto:</p> <p>() Conformidad con la Resolución</p> <p>() Disconformidad con la Resolución, por lo que solicito una entrevista con el superior de mi jefe inmediato, dentro de los tres días hábiles siguientes a la presentación de mis objeciones.</p> <p style="text-align: center;">Fecha: _____ Firma: _____</p> <p>Una vez comunicado a mi colaborador (a) el resultado de la evaluación y enterado su posición con respecto a éste, firmo a los _____ días del mes de _____ de 20 _____</p> <p style="text-align: center;">Firma del Jefe Inmediato: _____</p> <p>(En caso de disconformidad pase al APARTADO E)</p>

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 debe remitirse a la Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos.

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.

Apartado E. Observaciones del Jefe del Superior Inmediato. Según Se visualiza en el Formulario así:

E. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO						
Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al colaborador (a) y al jefe inmediato resuelvo:						
<input type="checkbox"/> Ratificar la Resolución de la evaluación. <input type="checkbox"/> Modificar la Resolución de la Evaluación de la siguiente manera:						
DIMENSION	NIVEL ORIGINAL	NUEVO NIVEL	NUEVA PUNTUACIÓN	Diferencia de puntos	Puntuación original	Nueva (*) puntuación

(*) Pase la nueva puntuación al respectivo espacio en el APARTADO C.

Fecha: _____ Firma: _____

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 a la Gestión Institucional de Recursos Humanos 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 9** 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, 6, 7), 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 Jefaturas y Coordinadores 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 de la dimensión	Sumatoria de la diferencia de puntos	Puntuación original	Nueva puntuación
3	2	3	3	4,5	85	89,5
5	3	4	1,5			

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 a la Gestión

Institucional de Recursos Humanos 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 9** de esta Guía: APELACIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Apartado F: Justificaciones y observaciones generales de la jefatura:

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 1,2 y 5: La jefatura inmediata debe justificar en forma breve las razones en que se basa para calificar una o más dimensiones del 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 dichos niveles de desempeño 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.

Apartado G: Capacitación y otras medidas de mejoramiento: se presenta con este formato:

G. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados propongo que el servidor (a) participe en:

1.– Un plan de capacitación en:

2.– Otro (s):

El objetivo de este apartado 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 "**Otros**".

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 obtuvieron 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.

9. 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 Institucional de Recursos Humanos** 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.

10. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS IMPORTANTES

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.
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.
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.
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.

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.
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.
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. **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. 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 (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 F** del formulario: JUSTIFICACIONES Y OBSERVACIONES GENERALES 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.

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.
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.
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.
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.
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).
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 **1, 2, y 3** de esta sección.
- *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. Según lo expuesto, deben justificar dicha situación y anexar las evidencias de dichos resultados. Para ello, han de completar la matriz y la Resolución que se incluye en la presente Guía (Punto 6, página 18), y remitirla a la Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Cultura y Juventud o Unidad competente, junto con los respectivos Formularios de Evaluación (en el mismo período establecido para ello).*
- Lo establecido por normativa.

11. ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES DE LA OFICINA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS

- 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, obtenida 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.
- 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.

- 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.
- 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).
- 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.
- 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.
- 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 del Ministerio 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 la sección 10 de esta Guía.
- 8. Emisión y presentación de Informe General de Resultados del Evaluación del Desempeño Institucional:** En la SEGUNDA QUINCENA del mes de marzo, 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. El REPORTE indicado debe incluir los datos indicados en el punto 17 de la sección anterior. Asimismo, se remitirán las Resoluciones de Regla Técnica (según corresponda), de acuerdo con lo establecido en la normativa vigente.

- 9. Proveeduría 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.

12. PLAZOS IMPORTANTES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- **Ciclo de evaluación:** 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:** Del 01 al 15 de febrero.
- **Presentación del resultado de la evaluación y firma del formulario por parte del 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 (desacuerdo) el respectivo 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 Institucional de Recursos Humanos a través de su Área de Capacitación y Desarrollo de la Gestión Institucional de Recursos Humanos:** 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 marzo.
- **Apelación del resultado de la evaluación en la vía administrativa:** UN MES a partir de la fecha en la que el Área de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos Institucional, entrega el formulario del resultado de la evaluación al colaborador(a).

Bibliografía

1. Compendio General Regulador para la Elaboración de las Guías de aplicación de los modelos de Evaluación de Desempeño Institucionales en el Régimen de Servicio Civil Títulos I y IV, del Área de Gestión de Recursos Humanos / Unidad de Desarrollo y Transferencia Técnica, setiembre 2009.
2. Criterio de Sikula, 1989. "...Hay varias razones por las que hay que debe evaluarse a un empleado. En algunos casos la intención es beneficiar al servidor.
3. Decreto Ejecutivo 33270-C, Reglamento Autónomo de Servicio del Ministerio de Cultura y Juventud. 2006
4. Diagnóstico del Subsistema de Evaluación del Desempeño- Términos y Condiciones. 1997, Lucas Morea/Sinexi.S.A.
5. Dirección General de Servicio Civil, Resoluciones DG-637-2008 del 25 de setiembre de 2008 y DG-304-09 del 23 de octubre del 2009.
6. Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento, "Comentado con Jurisprudencia y Legislación Conexa) 2001.
7. Guía de aplicación para la Evaluación del Desempeño de los servidores cubiertos por el Título I y IV del Estatuto de Servicio Civil (Modelo-Prototipo Transitorio), 2009.
8. Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño de los Servidores cubiertos por el Título I del Estatuto de Servicio Civil, Presidencia de la República, Dirección General de Servicio Civil. 1999.
9. Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño de los Funcionarios del Título IV del Régimen del Artista, Departamento de Recursos Humanos/Área de Capacitación y Desarrollo. Resolución DG-272-2007. Dirección General de Servicio Civil.2007.
10. Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño de los funcionarios del Título IV del Régimen del Artista (Resolución 272-2007, Gaceta N° 232 del 13-12-2007.
11. Material del "Seminario-Taller: Evaluación del Desempeño del Sector Público", 27 y 28-05-2009.

12. Sumario: Operacionalización de los “Componentes de Desempeño Genéricos”
diseño o modificaciones de los modelos

 **Diversas páginas de internet consultadas según temática:**

1. Información sobre elaboración de cuestionarios para docentes de la Universidad de los Andes, <http://empleados.uniandes.edu.co>.
2. Acerca de las escalas de valoración de rendimiento laboral- Monografías.com/trabajos13
3. Competencias-“Core-competences”, Gestión por competencias, <http://empleados.unidades.edu.co>
4. Formularios autoevaluación-Portal Oficial Alcaldía de Santiago-Cali
5. Formularios de Evaluación de Desempeño 360 grados para ejecutivos. /Internet
6. Formularios de Evaluación del Desempeño de funciones/Internet

 **Otras fuentes de información:**

1. Investigación realizada por el Área de Capacitación y Desarrollo para la adecuación o diseño de un nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño.
2. Instrumento de consulta aplicado a los jefes/as inmediatos/as y directores/as de la Institución.
3. Tabulación y vaciado de información de los Cuestionarios de consulta.
4. Informe final de la tabulación de los cuestionarios.