



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
ÁREA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
DE LOS FUNCIONARIOS DEL TÍTULO IV
DEL RÉGIMEN DEL ARTISTA**

Resolución DG-272-2007 - Dirección General de Servicio Civil
Gaceta N° 232 del 13-12-07



OCTUBRE 2007

13. Observaciones Generales	19
14. Conclusión de la Evaluación.....	19
15. Disconformidad con el resultado.....	20
16. Observaciones del jefe Inmediato y del Servidor.....	20
17. Observaciones del Superior del Jefe Inmediato	21
V. El Proceso de Apelación y revisión	22
VI. Aspectos Administrativos	22
VII. Acciones Administrativas que le competen al Dpto de RRHH.....	26
VIII. Actividades, fechas y periodos importantes.....	28
IX. Aspectos teóricos de importancia para considerar durante el Proceso de Evaluación del Desempeño.....	30
I. Objetividad de la Evaluación	30
II. La Entrevista.....	31



ANTECEDENTES

Este instrumento de consulta y orientación que ponemos a disposición de las Jefaturas de los funcionarios y funcionarias del Nivel Artístico cubiertos por el Título IV del Estatuto de Servicio Civil, constituye el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño de ese grupo laboral, sustentándose en el artículo 42 del Reglamento del citado Estatuto, que en lo atinente dice:

" El Jefe inmediato, mediante entrevista con el servidor, efectuará la evaluación del desempeño en los formularios aprobados por la Dirección General de Servicio Civil y siguiendo las instrucciones contenidas en el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño..."

Entre otros aspectos el artículo 41 del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil, incluye la autorización para que las Unidades de Recursos Humanos puedan desarrollar sistemas de evaluación de acuerdo a las necesidades reales de la Institución, lo anterior bajo la asesoría, revisión y aprobación de la Dirección General de Servicio Civil.

A partir de la creación del Título IV del Régimen del Artista, del Ministerio de Cultura y Juventud, el cual comprenderá a los servidores que presten servicios artísticos en las disciplinas de las artes visuales, escénicas, literarias, musicales, plásticas y sus combinaciones, dentro del Poder Ejecutivo, implicará un nuevo viraje hacia la innovación de los mecanismos de evaluación existentes, comprometiendo de esta manera, a la Administración a implementar un instrumento adecuado para este grupo laboral para incluirlo dentro del Proceso de Evaluación.

Aprovechando esta oportunidad, el Área de Capacitación y Desarrollo del Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Cultura y Juventud, a partir de enero 2007, tomó la iniciativa realizar una serie de acciones formativas con un grupo de trabajadores del nivel artístico, iniciando con un Taller de Sensibilización con el propósito de confeccionar, validar e implementar los nuevos instrumentos de evaluación del Desempeño,



con factores adecuados a evaluar al Nivel Artístico, fundamentándose en la base teórica y legal del actual Sistema de Evaluación vigente.

Producto de este trabajo de investigación y capacitación, se presentó una propuesta ante la Dirección General del Servicio Civil, para que fuera revisada y avalada para su implementación.

Esta iniciativa se fundamenta en los criterios externados durante varios años por los funcionarios del nivel artístico de la Institución, en los cuales se había detectado que los factores de los formularios actuales no se ajustaban a las funciones que se ejercían en estas áreas artísticas y cuya solución viable era el proponer los ajustes necesarios al Sistema de evaluación del Desempeño actual.

Las modificaciones propuestas tienden en primer lugar a generalizar el Sistema de evaluación a todos los funcionarios con los servidores del nivel artístico, en segundo lugar adecuar nuevos factores que evalúen realmente a este grupo laboral, en la normativa que la rige y por último incorporar nuevos niveles y puntajes con aspectos normativos que permitan que el proceso de evaluación se lleve a cabo con mayor eficiencia, lo anterior de acuerdo con lo detectado en la aplicación del Sistema en períodos anteriores, como se mencionó.

I. BASE LEGAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El establecimiento de un Sistema de Evaluación del Desempeño en la Institución aparte de un interés propio, responde a un mandato legal, establecido en el artículo 13, inciso c) del Estatuto de Servicio Civil y artículos 41, 42, 43 y 44 de su Reglamento, así mismo en el capítulo XVI, artículos 64 y 65 del Reglamento Autónomo de Servicio y el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño vigente.



II. FUNDAMENTOS Y UTILIDAD DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

A la evaluación del desempeño se le puede dar una 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). 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..."

Para el reconocimiento de experiencia laboral, el funcionario debe ser calificado con nota no inferior a " Bueno".

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, justificación que debe quedar justificada y documentada en el expediente respectivo, referente a la Carrera Profesional.

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

- Establecer la carrera artística con base en los méritos y la trayectoria de los servidores artísticos.
- Dignificar al artista como servidor público
- Promover un sistema de remuneración justo y competitivo en pro de la carrera de los artistas.
- Promover el desarrollo, la divulgación y la promoción de las artes por medio de sus diferentes disciplinas.

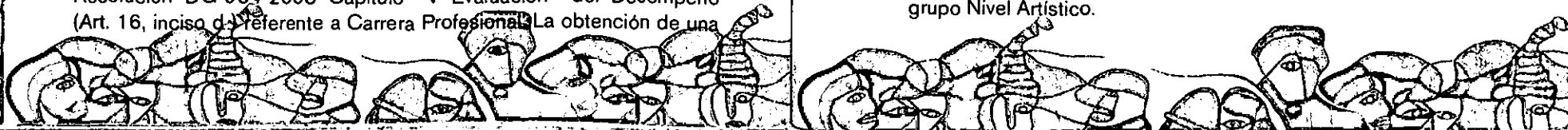
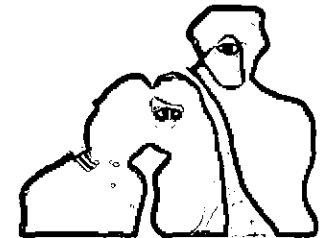
III. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Suministrar a los servidores del grupo laboral artístico del Ministerio, un documento que sirva de guía para llevar a cabo el Proceso de Evaluación del Desempeño Anual.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Establecer las directrices y procedimientos que se deben seguir para cumplir con el proceso de evaluación del desempeño anual del grupo Nivel Artístico.



2. Concentrar y ordenar en un documento oficial la información requerida para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño anual del grupo laboral artístico.
3. Poner a disposición de evaluadores y evaluados el documento que les facilite atender la responsabilidad de llevar a cabo la evaluación del desempeño adecuado.

IV. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El sistema de evaluación del desempeño que pretende orientar este documento, está dirigido a todos los servidores del nivel artístico, que cumplen funciones en las disciplinas de las artes audiovisuales, escénicas, literarias, musicales, plásticas y sus combinaciones, dentro del Poder Ejecutivo.

1. Responsable de la evaluación:

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo del Jefe Inmediato, entendido como el responsable de asignar, controlar y supervisar el trabajo del servidor, y debe llevarla a cabo mediante una entrevista con el servidor. Así lo establece el artículo 42 del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil y el artículo 9, inciso g) del Reglamento Autónomo de Servicio. El superior del Jefe inmediato solo participará cuando el servidor manifieste disconformidad con el resultado de la evaluación.

2. Distribución de los servidores según grupo laboral.

Para realizar la evaluación del desempeño se utilizarán dos instrumentos de evaluación denominados formularios E. Los servidores se agrupan en dos grupos laborales, según las funciones que realizan en su disciplina, independientemente de la clase de puesto que ocupan.

3. Formularios de evaluación del desempeño grupo laboral artístico..

Se han diseñado dos formularios para llevar a cabo la evaluación tal y como se indicó en el punto 2, cada uno de estos consta de nueve partes, se diferencian por estar uno dirigido a servidores del nivel

artístico de las diferentes disciplinas y otro al grupo laboral Nivel Artístico (Músicos).

4- Formulario FED-1 Nivel Artístico

Está dirigido a evaluar a los servidores de nivel artístico que han adquirido la destreza para realizar e interpretar obras artísticas y se estructura de la siguiente forma:

- Encabezado
- Apartado A. Identificación del servidor y sus superiores.
- En el apartado B .Factores del Desempeño. Se evaluarán 9 factores: Creatividad Artística; Responsabilidad, Calidad de Trabajo, Planeamiento, Iniciativa y Criterio, Diligencia, Colaboración, Comunicación y Relaciones Interpersonales.
- La puntuación es de 100 a 54
- Se incorpora el nivel NO APLICA en el formulario E-1.
- Apartado C. Justificación de los Niveles del Desempeño 1 y 2
- Apartado D. Justificación de la aplicación del criterio No Aplica.
- Apartado E. Resultados de la Evaluación Anual
- Apartado F. Opinión del servidor con relación al resultado
- Apartado G. Observaciones del Jefe Inmediato y del servidor(a)
- Apartado H. Observaciones del Superior(a) del Jefe Inmediato
- Apartado I. Observaciones Generales de la Jefatura.



4.1 Factores de Evaluación del Formulario FED-E-1

-Creatividad artística	Habilidad para analizar creativamente, los problemas que presenta el desarrollo de los proyectos artísticos institucionales: así como mantenerse a la vanguardia de los avances de su disciplina artística.
-Responsabilidad	Aceptación y cumplimiento de las obligaciones de su labor, manejo cuidadoso de los recursos disponibles y respuesta eficaz a la confianza depositada
-Calidad de trabajo	Trabajo preciso y completo que cumpla con los requerimientos de la disciplina de que se trate y que tiene además muy buena aceptación por parte de superiores y compañeros de trabajo
Planeamiento	Planeamiento adecuado de su trabajo, y a la definición clara de sus objetivos con apego a políticas institucionales, procedimientos y programas artístico-culturales.
Iniciativa y criterio	Anticipación de las necesidades y búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas, y proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.
Diligencia	Cumplimiento de tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable, así como utilización productiva del tiempo.
Colaboración	Demostración de interés por realizar aquellas actividades que ayuden a lograr los objetivos más inmediatos del proyecto artístico institucional.

Comunicación	Transmisión clara, organizada y eficaz de ideas e información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.
Relaciones Interpersonales	Mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, y contribución al trabajo en equipo y representación apropiada de la institución.

5. Formulario FED-E-2 Nivel Artístico (Músicos)

Está orientado a evaluar a los funcionarios que realizan e interpretan obras musicales y se estructura de la siguiente forma:

- Apartado A. Identificación del servidor y sus superiores.
- En el apartado B .Factores del Desempeño. Se evaluarán 7 factores: Competencia profesional, Calidad de Trabajo, Responsabilidad, Conocimiento del Trabajo, Iniciativa y Criterio, Colaboración y Relaciones de Trabajo.
- Apartado C. Justificación de los Niveles del Desempeño 1 y 2
- Apartado D. Capacitación y otras medidas de mejoramiento.
- Apartado E. Resultados de la Evaluación Anual
- Apartado F. Opinión del servidor con relación al resultado
- Apartado G. Observaciones del Jefe Inmediato y del servidor(a)
- Apartado H. Observaciones del Superior(a) del Jefe Inmediato
- Apartado I. Observaciones Generales de la Jefatura



5.1 Factores del Desempeño FED-E-2 (Músicos)

-Competencia profesional	Se refiere a la habilidad para analizar y resolver en forma eficiente los problemas que presentan las particularidades del trabajo musical, así como a la creatividad, y mantenerse a la vanguardia de los avances de la carrera musical.
-Calidad de trabajo	Se refiere al trabajo preciso, completo y conciso en aspectos como: calidad del sonido, afinación, precisión rítmica, cumplimiento de metas, que raramente requiere de correcciones y que además buena aceptación de sus superiores.
-Responsabilidad	Se refiere al eficaz cumplimiento de sus obligaciones,; puntualidad, preparación previa, conocimiento integral de la obra o tema y a la respuesta oportuna a las tareas que le son asignadas.
-Conocimiento del trabajo	Se refiere a la puesta en práctica de conocimientos relacionados con aspectos técnico-musicales pertinentes al trabajo.
-Iniciativa y criterio	Se refiere a la anticipación de necesidades y búsqueda de soluciones prácticas para producir los resultados esperados, así como a la propuesta de sugerencias útiles para mejorar.
-Colaboración.	Se refiere a la anuencia para ejecutar iniciativas que ayuden a lograr los objetivos inmediatos de la Institución
-Relaciones de trabajo	Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas, respetuosas y armoniosas; así como la contribución al trabajo en equipo y la representación apropiada de la Institución

6. El expediente del servidor para los dos grupos laborales del Nivel Artístico.

Cada servidor deberá poseer un expediente de Evaluación del Desempeño bajo la custodia del Jefe Inmediato, el cual deberá contener toda la información relacionada con su desempeño anual.

En dicho expediente se archivarán copia de la evaluación del desempeño, notas de reconocimiento por su labor, observaciones o llamadas de atención y todo documento que se refiera a esta materia y que haya sido del conocimiento del servidor, para que tenga la validez legal, documentación que servirá de referencia para realizar la evaluación del desempeño y fundamentar la calificación, en el caso que el servidor manifieste disconformidad.

Los documentos contenidos en el expediente tendrán vigencia sólo para el periodo presente, por lo que concluido dicho periodo no podrán tomarse en cuenta como antecedente para el siguiente periodo de evaluación y se mantendrán vigentes solo en el caso de que el servidor haya presentado un recurso en contra de la evaluación realizada por el Jefe y que se requiera como evidencia para cualesquiera de las partes. El expediente será de gran utilidad para el proceso de evaluación del desempeño, debe manejarse con mucha discreción y solamente para uso de los jefes y el servidor a que se refiere.

Si un servidor es reubicado a otro ente adscrito del Ministerio el Jefe anterior debe trasladar su expediente de evaluación al nuevo Jefe, para que la información contenida en el mismo sirva de referencia durante el proceso de evaluación

7. Categorías cualitativas y puntajes de desempeño para los dos grupos laborales.:

En los formularios de evaluación se considerarán los cinco factores de desempeño, según su evaluación cualitativa.

PUNTUACION	CONCEPTO	CATEGORÍA CUALITATIVA
1	Desempeño muy por debajo del esperado	Deficiente
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	Regular
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	Bueno
4	Desempeño por encima del esperado	Muy Bueno
5	Desempeño excepcional	Excelente

El desempeño esperado será determinado por el Jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del servidor, los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

8. Categorías cualitativas y cuantitativas de desempeño.

El formulario Grupo Laboral FED-1: Nivel Artístico, cada una de las categorías mencionadas en el punto anterior, comprende un rango numérico de puntos (categoría cuantitativa) en la cual se ubica el puntaje obtenido en la evaluación realizada, según se indica en el cuadro siguiente:

CATEGORÍA CUALITATIVA	RANGOS DE PUNTUACIÓN (categoría cuantitativa)
Excelente	95 - 100
Muy Bueno	85 - 94
Bueno	84 - 75
Regular	74- 55
Deficiente	54

9. Periodo de Evaluación

El periodo de evaluación será el mismo para todo el personal se extiende del 1° de diciembre de cada año al 30 de noviembre del siguiente, no así el tiempo efectivamente laborado, que aunque en la mayoría de los casos será de doce meses que comprende el periodo, en otros casos puede ser menor, dependiendo del tiempo que el servidor haya laborado en la Institución durante el periodo.

Si un servidor es trasladado de una unidad a otra el jefe que lo evalúa la hará por el periodo completo.

10. Factores de Evaluación:

Este apartado representa una de las partes más importantes del formulario, se describen los factores de evaluación en cada formulario, desglosados cada uno con niveles de 1 a 5 y sus respectivos puntajes.

Para realizar la evaluación, el Jefe inmediato convocará al servidor a una entrevista donde conjuntamente analizarán cada uno de los factores y expondrán sus apreciaciones para definir el que representa de manera más objetiva el comportamiento laboral del servidor durante el periodo que se evalúa.

Si el servidor y su Jefe no llegan a un consenso sobre el nivel de evaluación, este último procederá a marcar el nivel según su criterio y el servidor esperará la oportunidad para manifestar su desacuerdo. Una vez que todos los factores han sido evaluados, el Jefe debe proceder a sumar los puntos y a indicarlo en la tabla de conversión incluida al final de los factores de evaluación.

Tablas de conversión de puntuación a categoría cualitativa.

FED-E-1 Nivel Artístico

54	55 a 74	75 a 84	85 a 94	95 a 100	Puntaje
Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Calificación

FED-E-2 Nivel Artístico (Músicos)

35 a 59.99	60 a 74.99	75 a 84.99	85 a 94.99	95 a 100	Puntaje
Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Calificación

11. Justificación de los factores del desempeño 1 y 2.

Según lo establece el artículo 43, inciso a) " El evaluador que participe en el proceso de evaluación del desempeño, deberá agregar una explicación de las causas que originen los niveles de desempeño Regular y Deficiente (o sus equivalentes) en los factores o parámetros equivalentes utilizados en el formulario de evaluación, con el fin de instar al servidor a mejorar su desempeño o tomar las medidas necesarias para mejorar los resultados de la correspondiente".

En el inciso b), se establece la obligatoriedad de justificar los niveles excelentes, por lo que también esta categoría debe ser justificada.

11.1 Justificación de la aplicación del criterio No Aplica (N.A.)

En el formulario FED-E-1 se utiliza la casilla "No aplica" discrecionalmente para los casos cuya naturaleza del puesto no lleva implícita la aplicación de este factor, permitiendo de esta forma utilizar el instrumento para las diferentes disciplinas artísticas, en cumplimiento con los objetivos para los cuales fueron diseñados, el no considerar esta puntuación no afecta el resultado final, como se menciona en el formulario.

12. Capacitación y otras opciones de mejoramiento:

Este espacio se destina para que el Jefe inmediato indique las necesidades de capacitación que tiene el funcionario y que a su criterio si son atendidas, ayudarán a mejorar el desempeño del servidor.

Para este fin, deberá entenderse como necesidad de capacitación la falta total o parcial de conocimientos que el servidor requiere para realizar su trabajo, así como las habilidades y aptitudes requeridas por el servidor para el eficiente y efectivo desempeño en su puesto.

El Jefe inmediato debe considerar las condiciones de la organización, los recursos humanos, materiales y económicos disponibles y recomendar necesidades específicas para cada servidor.

Si el mejoramiento del desempeño no depende de la capacitación, como por ejemplo falta de una definición de tareas acordes con el puesto que ocupa, falta de orientación sobre la labor que debe realizar, desmotivación, relaciones interpersonales poco armoniosas, etc., el Jefe debe indicarlo en el punto "otros".

La Institución debe dar prioridad a la atención de las necesidades de capacitación de los funcionarios con calificaciones inferiores a "Bueno".

Con el fin de motivar a los servidores con niveles de desempeño superiores a "Bueno", el Jefe puede recomendar áreas de capacitación para reforzar conocimientos. En este caso la Institución atenderá la sugerencia según sus posibilidades.

Si por algún motivo la Institución no está en condiciones de brindar la capacitación requerida por los servidores según las sugerencias del Jefe inmediato no podrá responsabilizarse al servidor su deficiencia si ésta se manifiesta en el siguiente período de evaluación.

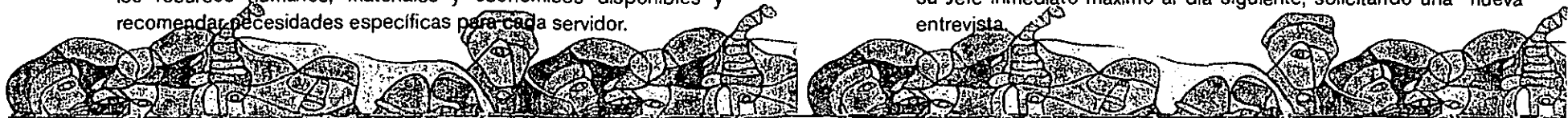
Corresponderá al Jefe realizar las gestiones pertinentes para que la organización atienda las necesidades de capacitación propuestas.

13. Observaciones Generales.

Este espacio puede ser utilizado por la Jefatura para referirse al buen desempeño del servidor, para resaltar sus cualidades u otras expresiones que sirvan de motivación al funcionario. Además se podrá indicar si el servidor se negó a firmar o a asistir a la entrevista de evaluación, en cuyo caso debe respaldarse con dos testigos.

14. Conclusión de la evaluación:

Con la firma e indicación de la fecha, por parte del Jefe y el servidor, se da por concluida la evaluación, salvo que el servidor no esté de acuerdo con sus resultados, en cuyo caso pasará al siguiente apartado para manifestar su disconformidad y la presentará ante su Jefe inmediato máximo al día siguiente, solicitando una nueva entrevista.



15. Disconformidad con el resultado de la evaluación:

El servidor debe llenar este apartado solo si está disconforme con el resultado de la evaluación, marcará con una X el espacio para tal fin, firmará e indicará la fecha, deberá presentar la evaluación ante su Jefe inmediato máximo al día siguiente, solicitando una entrevista, el Jefe a su vez contará con tres días hábiles para atender al servidor, escuchar las razones de su desacuerdo y realizar en el formulario las modificaciones que considere pertinentes utilizando para ello el siguiente apartado.

16. Observaciones del Jefe inmediato y del Servidor.

Los datos de este apartado deberán completarse solo si el servidor ha manifestado disconformidad con la evaluación. En este caso el Jefe inmediato tendrá tres días hábiles a partir de la fecha en que el servidor presente su disconformidad para convocarlo a una entrevista, donde escuchará y analizará sus inquietudes y llegará a un consenso con el servidor, ya sea variando o manteniendo la evaluación original, indicará la fecha y firma, pasará el formulario al servidor para que éste indique si acepta o no el resultado, firme e indique la fecha.

Si el Jefe inmediato decide modificar la evaluación, deberá utilizar el cuadro que aparece en este apartado.

Factor	Nivel Original	Nueva Nivel	Diferencia Total de Puntos	Nueva Puntuación (*)

(*) Sólo si el servidor manifiesta conformidad, pase a la nueva puntuación al respectivo espacio en el cuadro del apartado E.

- En la columna factor anotará el número de factor (1-1, 1-2, etc.)
- En la columna puntuación original anotará el puntaje asignado al respectivo factor del desempeño (1,2,3, etc).
- En la columna Nueva puntuación anotará el nuevo puntaje asignado al respectivo factor del desempeño (2,3,4 etc.).

- En la columna " diferencia total de puntos" se indica la diferencia entre la puntuación original y la nueva puntuación.
- En la columna "nueva puntuación y categoría cualitativa" se anotará la nueva puntuación total resultante de la suma de la diferencia total de puntos e indicará la categoría cualitativa que corresponde.

En caso de que el servidor manifieste disconformidad con la decisión, el Jefe inmediato procederá a firmar, indicar la fecha y trasladar el día hábil siguiente, el formulario junto con el expediente del desempeño del servidor a su Superior, con el fin de que éste proceda a resolver la evaluación en el apartado siguiente.

17. Observaciones del Superior del Jefe inmediato.

Los datos de este apartado deben llenarse solamente si después de que el Jefe inmediato ha realizado el procedimiento descrito en el apartado anterior y el servidor mantiene su disconformidad con el resultado de la evaluación.

Una vez que el superior del Jefe inmediato reciba el expediente del servidor y el formulario de evaluación, dispondrá de tres días hábiles para resolver en definitiva la evaluación. Para ello deberá escuchar al Jefe inmediato y servidor y analizar la documentación aportada en su expediente personal.

Con base en lo anterior, deberá indicar en los espacios correspondientes de este apartado, si ratifica o modifica el resultado de la evaluación indicada por el Jefe inmediato en el apartado anterior.

Si decide ratificar la decisión del Jefe inmediato, marcará la casilla correspondiente, firmará e indicará la fecha. Si su decisión es modificar el resultado deberá llenar el cuadro indicado tal y como se describió en el apartado 7-8, indicará la fecha y firmará el documento y dará a conocer al servidor el formulario para que este lo firme e indique si acepta o no la decisión del superior.



V EL PROCESO DE APELACIÓN Y REVISIÓN.

Todo servidor podrá impugnar en la vía administrativa ante el Superior Jerárquico, el resultado de la evaluación del desempeño dentro del mes siguiente a la fecha que recibe el original de ésta, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 99, inciso b) del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil.



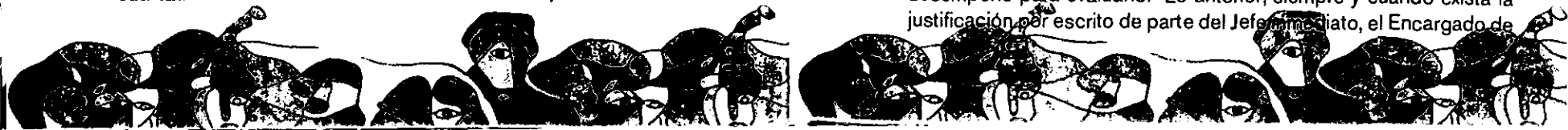
Si después de agotada la vía administrativa el servidor persistiere en su reclamo, podrá recurrir ante las instancias legales correspondientes.

VI ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

1. La evaluación del desempeño es un derecho de los servidores y un deber del Jefe inmediato de realizarla. La Dirección de Recursos Humanos encargada del coordinar el proceso de Evaluación del Desempeño, hará llegar, a partir del 1° de octubre de cada año a los Jefes encargados de evaluar, los formularios, instructivos y cualquier otro material requerido.
2. Durante la segunda quincena de noviembre, los Jefes inmediatos deberán llevar a cabo la evaluación del desempeño del personal a su cargo mediante una entrevista.
 - a. Los jefes deben revisar los listados de los funcionarios e incluir aquellos que no se mencionan en él y que laboraran en la unidad, si se diera el caso
3. Una vez que el Jefe inmediato o su superior (si ha participado en el proceso de evaluación), haya firmado y fechado los formularios y obtenido la firma del servidor en el apartado que corresponde según se explicó anteriormente, tendrá 8 días naturales para enviar una copia para registro y archivo en el expediente personal del servidor, así como un informe sobre los resultados de la evaluación, en el cual indique nombre, número de cédula, puntuación obtenida, categoría cualitativa indicando también los servidores que se encuentren

incapacitados, con becas, licencias, vacaciones, u otra situación especial.

4. El Jefe inmediato deberá entregar el original al servidor y registrar la fecha y la firma que haga constar que recibió dicho documento, pues a partir de ese momento comienza a regir el plazo de un mes para el agotamiento de la vía administrativa, en caso de disconformidad, una copia la archivará en el expediente de la Unidad y la otra la enviará a la Unidad responsable del proceso de evaluación en la Dirección de Recursos Humanos.
5. El formulario de evaluación del desempeño tiene validez y eficacia legal desde el momento en que la evaluación es comunicada al servidor.
6. Si el servidor es trasladado en forma temporal a otra dependencia del Estado, la evaluación la llevará a cabo la persona que se desempeñe como su Jefe inmediato durante el período de su traslado, siempre que dicho período no sea inferior a 3 meses.
7. Si el servidor hubiere estado a las órdenes de varios jefes, el resultado de la evaluación la presentará al funcionario el último jefe con el que ha trabajado por más tiempo, considerando los informes que rindan los otros jefes. Si ha laborado por períodos iguales con diferentes jefes, la evaluación la realizará el último jefe con quien hubiere laborado.
8. Si por razones de licencia, incapacidad, vacaciones, becas u otra causa justificada, el servidor se encuentra ausente en el momento de realizarse la evaluación, ésta se realizará dentro de los tres días hábiles posteriores a su reincorporación al trabajo. El Jefe inmediato deberá justificar el caso en forma escrita ante el Departamento responsable del proceso de evaluación del desempeño de la Dirección de Recursos Humanos.
9. A juicio de la Dirección de Recursos Humanos, podrá reconocerse la evaluación del período anterior a un funcionario, cuando en ausencia de su Jefe inmediato no haya otra persona con conocimiento de su desempeño para evaluarlo. Lo anterior, siempre y cuando exista la justificación por escrito de parte del Jefe inmediato, el Encargado de





Personal o del servidor interesado y siempre que haya sido evaluado en ese período.

10. No se evaluará al servidor que tenga menos de tres meses de tiempo efectivamente laborado. Sin embargo para cualquier efecto administrativo, por ejemplo, el pago de incentivos se tomará en cuenta la evaluación anual del período anterior si existiera.
11. Si el servidor se encuentra ausente por permiso sin goce de salario, no se le exigirá la evaluación del desempeño para ningún acto administrativo ni legal.
12. Los formularios de evaluación del desempeño, original y dos copias, deben ser firmados una a una por el servidor, el Jefe inmediato y el Superior de éste (si participó en el proceso). La ausencia de firma del Jefe que evalúa, invalidará la evaluación, por lo que será responsable de cualquier perjuicio que esto le cause al servidor.
 - a. La ausencia de firma del servidor, hará presumir que éste no recibió el resultado de la evaluación del desempeño. Si la falta de firma se debe a que el servidor se negó a firmar, el Jefe deberá indicarlo en el apartado V. Observaciones Generales de la Jefatura y registrar el hecho en un acta con su firma y la de por lo menos dos testigos con sus respectivas calidades. Y la evaluación tendrá validez tal y como lo indica el Jefe Inmediato, debiendo el servidor asumir las consecuencias que se derivan por causa de esta omisión, así establecido en el artículo 43 inciso c del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil.
 - b. De igual manera deberá proceder el servidor en caso de que su Jefe inmediato no cumpla con el deber de evaluarlo, según se establece en los artículos del 41 al 44 del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil, y de acuerdo con los procedimientos del presente Manual.
13. Si el servidor se negare a asistir a la entrevista a la que fue convocado, ya sea para definir el resultado de la evaluación o para dialogar sobre una eventual disconformidad con respecto a éste, el Jefe inmediato o el Superior del Jefe inmediato (si éste interviene en el proceso) deberá seguir el mismo procedimiento descrito en el punto anterior.

En este caso el proceso de evaluación no se invalidará sino que será continuado en forma unilateral por el Jefe inmediato o el Superior de éste.

14. Los Jefes y los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos que intervengan en el proceso de evaluación del desempeño serán responsables por el atraso en la remisión o el extravío de los formularios, razón por la cual podrán ser sancionados de acuerdo con la naturaleza y la gravedad del daño causado.
15. El formulario de evaluación del desempeño es un documento oficial de gran trascendencia para efectuar distintas acciones legales o técnicas del proceso de Recursos Humanos, por tal razón debe ser llevado y manejado en forma cuidadosa, no debe presentar tachones, roturas, correcciones, etc., que hagan dudar de su autenticidad. El apartado I deberá ser llenado a máquina o con letra legible; los restantes pueden ser llenados con bolígrafo. El incumplimiento de estos requisitos puede invalidar o anular la evaluación.
 - a. En caso de que los formularios no hayan sido llenados correctamente, la Dirección de Recursos Humanos o la Unidad competente, lo devolverá al Jefe inmediato para que lo llene en la forma debida, para lo cual le dará un plazo prudencial.
16. Toda evaluación del desempeño debe ser realizada durante la segunda quincena de noviembre según lo establece el artículo 41 del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil, excepto los casos de servidores ausentes por incapacidad, licencia, beca, vacaciones u otra situación especial.
17. Según lo indica el artículo 44 en su inciso b), en todos los casos la evaluación del desempeño la realizará el Jefe inmediato del servidor y en el caso de existir alguna relación de dependencia de carácter, técnico con otra instancia o funcionario, se deberá recurrir a éstos en consulta para un mejor criterio.
18. El Jefe inmediato o superior podrán utilizar hojas adicionales en aquellos casos en que el espacio del formulario no sea suficiente para expresar lo deseado, en este caso debe hacerse original y dos copias.



19. A los funcionarios evaluados con calificación Regular o Deficiente la Dirección de Recursos Humanos le envía una copia de su evaluación informándole de las consecuencias que implica el haber obtenido ese resultado, en los términos del artículo 43 inciso d del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil y artículo 5 de la Ley de Salarios de la Administración Pública No. 2166 para lo que consideren pertinente.

VII ACCIONES ADMINISTRATIVAS QUE LE COMPETEN A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



1. La Dirección de Recursos Humanos debe brindar la capacitación y asesoría necesaria a la Jefaturas de todas las Unidades del Ministerio, tanto Centrales como Regionales sobre el manejo de los expedientes de los servidores a su cargo, con el propósito de que toda la documentación relacionada con el desempeño del servidor, se conserve y maneje con discrecionalidad.

Así mismo, brindará capacitación tanto a las jefaturas como a los servidores sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño. Se pretende que cada Jefe inmediato que recibe capacitación transmita la información a sus subalternos.

2. La oficina responsable de coordinar el proceso debe preparar con anticipación el material y hacerlo llegar a las Unidades con el tiempo suficiente para que la evaluación se realice en el período establecido.
3. A la oficina responsable del proceso de evaluación del desempeño, le corresponde revisar y registrar la información contenida en el formulario de evaluación y a enviarlo al expediente personal que se lleva en el Archivo de la Dirección de Recursos Humanos.

En el caso de formularios que no fueron llenados correctamente, serán devueltos al Jefe inmediato para que realice las correcciones procedentes, dentro del plazo que se establezca.

4. La Dirección de Recursos Humanos debe estar atenta a que las Jefaturas reporten y justifiquen cuando un servidor no es evaluado, ya sea por incapacidad, vacaciones, becas, licencias con goce o sin goce de salarios, con el fin de que el informe que se envía a la Dirección General de Servicio Civil incluya las justificaciones del caso.
5. El informe que se envía a la Dirección General de Servicio Civil deberá atender los requerimientos que mediante circular esa Dirección solicite.
6. La oficina encargada del proceso de evaluación del desempeño una vez concluido el proceso enviará a la sección de Incentivos y Beneficios el reporte de los servidores evaluados con su número de cédula, puntaje y calificación, para que esa Unidad tramite el pago de carrera profesional a los servidores que les corresponde, así como un listado de los no evaluados, evaluados extemporáneamente y con resultados inferiores a "Bueno" para lo correspondiente.
7. La Dirección de Recursos Humanos dará seguimiento a aquellos casos cuya calificación es de deficiente y regular durante el período y se informará a quien corresponda.



VIII ACTIVIDADES, FECHAS Y PERIODOS IMPORTANTES.

- *Primera quincena de noviembre.*
 - Plazo máximo para que la oficina encargada de coordinar el proceso de evaluación del desempeño haga llegar a los Jefes formularios y otros documentos necesarios para realizar la evaluación.
- *Segunda quincena de noviembre.*
 - Los Jefes realizarán el proceso de evaluación del desempeño de los servidores a su cargo a través de una entrevista.
- *Tres meses.*
 - Tiempo mínimo efectivamente laborado durante el período de evaluación para que el servidor pueda ser evaluado.
- *Un día hábil.*
 - Plazo para que el servidor una vez que conozca el resultado de la evaluación manifieste su conformidad o disconformidad y firme los formularios original y dos copias.
- *Tres días hábiles.*
 - Plazo para que el Jefe convoque a entrevista al servidor disconforme con los resultados y trate de llegar a un consenso.
- *Un día hábil.*
 - Plazo para que el Jefe inmediato, en caso de que el servidor continúe disconforme después de la nueva entrevista, traslade el expediente del desempeño y formulario de evaluación a su Superior.

- *Tres días hábiles.*
 - Plazo para que el Superior del Jefe inmediato resuelva en definitiva la evaluación.
- *Un día hábil.*
 - Plazo para que el Superior del Jefe inmediato devuelva al Jefe inmediato el formulario, luego de que haya llenado el apartado IX.
- *8 días naturales.*
 - Plazo para que el Jefe inmediato una vez cumplido el proceso de evaluación envíe a la Dirección de Recursos Humanos, los formularios (original y copias) de los servidores a su cargo y el informe sobre los resultados de la evaluación.
- *Dos meses calendario.*
 - Plazo aproximado para que la Dirección de Recursos Humanos, revise y registre las evaluaciones del desempeño y haga llegar a la Unidad de Ingreso y Mantenimiento de expedientes, la copia que corresponde al expediente personal del servidor.
- *31 de enero.*
 - Fecha máxima para que la Dirección de Recursos Humanos presente el informe sobre los resultados de la evaluación ante la Dirección General de Servicio Civil.
- *Un mes.*
 - Plazo para el agotamiento de la vía administrativa, contado a partir de que el Jefe inmediato hace entrega del original de la evaluación, al servidor.



IX. ASPECTOS TEÓRICOS DE IMPORTANCIA PARA CONSIDERAR DURANTE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

I. OBJETIVIDAD EN LA EVALUACIÓN:

- La evaluación del desempeño puede verse influenciada por problemas, estadísticos, 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 la 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 agrandar 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.

II. 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 que 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.

Elaborado por Carmen Ma. Villalobos, DRH/ACD/
31-10-07



