

## RESOLUCIÓN DG-637-2008

**DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL**, San José, a las trece horas del veinticinco de setiembre del año dos mil ocho.

### CONSIDERANDO:

1. Que de conformidad con los mandatos instituidos en los numerales 191 y 192 de la Constitución Política de la República, la Dirección General de Servicio Civil, tiene la responsabilidad de promover y orientar técnica y normativamente los distintos cambios, procedimientos y aplicación de instrumentos que afecten los procesos de Administración de Recursos Humanos en las organizaciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil.
2. Que el artículo 13, inciso c) del Estatuto de Servicio Civil confiere al Director General de Servicio Civil las atribuciones para *“Establecer en la Administración de Personal del Estado los procedimientos e instrumentos técnicos necesarios para una mayor eficiencia...”*
3. Que la Evaluación del Desempeño es uno de los mecanismos de la Administración para dar seguimiento y realimentar el rendimiento de los servidores, en procura de incrementar su eficiencia y contribución al cumplimiento de las metas institucionales.

4. Que el artículo 41, entre otros, del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil que regula el tema de la evaluación anual del desempeño en el Régimen de Servicio Civil, confiere la competencia a las Oficinas de Recursos Humanos para **“(...) desarrollar sistemas adecuados a las circunstancias presentes en los procesos de su institución...”**.
5. Que el actual Sistema de Evaluación del Desempeño en el Régimen de Servicio Civil, creado mediante Decreto Ejecutivo No. 22341-MP, de fecha 09 de julio de 1993, el cual resulta ser un instrumento general supletorio de uso transitorio únicamente para aquellas instituciones en que las Oficinas de Recursos Humanos no hayan diseñado sus propios sistemas de evaluación del desempeño, ha experimentado una serie de cambios.
6. Que los cambios a los que se refiere el Considerando anterior no se han reflejado en los instrumentos utilizados en dicho sistema.
7. Que para que exista coherencia entre la normativa actual y los instrumentos aplicados, el Área de Gestión de Recursos Humanos de esta Dirección General, instancia competente para atender los asuntos relacionados con el proceso de Evaluación del Desempeño, procedió a analizar la situación de marras, emitiendo el Informe GESTION DTT-02-2008 de

fecha 26 de setiembre del presente año, en el cual se indican los ajustes necesarios a fin de actualizar los procedimientos y los instrumentos propios de dicho proceso.

8. Que mediante Oficio **AJ-547-2008** de fecha 29 de setiembre del año en curso, la Asesoría Jurídica de esta Dirección General Dirección General, autorizó el texto de esta resolución.

## **POR TANTO**

**EL DIRECTOR GENERAL DE SERVICIO CIVIL**, con fundamento en las atribuciones que al efecto le confieren el Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento

## **RESUELVE:**

Artículo 1º. Conceder un plazo de un año a partir de la vigencia de la presente resolución para que las Oficinas de Recursos Humanos diseñen sus propios sistemas de evaluación del desempeño los cuales deberán entrar en vigencia a más tardar para el período de evaluación 2009-2010.

Artículo 2°. Establecer los siguientes ajustes a los instrumentos aplicados en el Sistema General de Evaluación del Desempeño, creado mediante el Decreto Ejecutivo No. 22341-MP del 09 de julio de 1993:

- a) Sustituir el “Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño de los Servidores cubiertos por el Título I del Estatuto de Servicio Civil”, emitido en el año 1994, por la **“Guía de aplicación para la Evaluación del Desempeño de los Servidores Cubiertos por el Título Primero del Estatuto de Servicio Civil”**, cuyo texto se adjunta a esta Resolución.
- b) Modificar los Formularios de Evaluación del Desempeño (FED-1, FED-2, FED-3 y FED-4, de manera que, en lo sucesivo, se apliquen los modelos que se adjuntan.
- c) Eliminar del proceso de Evaluación anual del Desempeño la segunda entrevista con el Jefe inmediato del colaborador. En caso de desacuerdo con el resultado de la evaluación, el colaborador, podrá recurrir directamente al superior de su jefe inmediato, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 44, inciso c) del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil y, siguiendo los procedimientos establecidos en la **Guía de aplicación para la Evaluación del Desempeño de los Servidores Cubiertos por el Título Primero del Estatuto de Servicio Civil**.



SERVICIO CIVIL

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

Artículo 3°. El sistema general de evaluación del desempeño modificado mediante este acto será de aplicación transitoria, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 41 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil.

Artículo 4°. Las disposiciones determinadas en el artículo segundo de esta Resolución, serán de aplicación para el período de Evaluación del Desempeño 2008-2009, sin menoscabo de las demás disposiciones reguladas en este acto. Asimismo, no eximen el acatamiento de lo regulado en el Artículo 41 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, que denota la obligatoriedad de las Oficinas de Recursos Humanos a crear Sistemas de Evaluación del Desempeño ajustados a las particularidades manifiestas en los procesos institucionales.

Artículo 5°. Rige a partir de su publicación.

José Joaquín Arguedas Herrera  
**DIRECTOR GENERAL**



SERVICIO CIVIL

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

## ANEXO N° 1

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



SERVICIO CIVIL

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL  
ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
DESARROLLO Y TRANSFERENCIA TÉCNICA



SERVICIO CIVIL

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

SAN JOSÉ, COSTA RICA  
2008

## PRESENTACIÓN

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

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

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

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



SERVICIO CIVIL

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

## FICHA DE CRÉDITOS

**ELABORACIÓN ORIGINAL:**

**Juvenal Ramírez Artavia**  
**Área Desarrollo Estratégico**

**REVISIÓN Y ADECUACIÓN**

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

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

**APROBACIÓN:**

**Sandra María Quirós Álvarez**

**DIRECTORA**

**ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL**

**San José, Costa Rica**

**2008**

## 1. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

## 2. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- ◆ Fomentar la eficacia de los servidores(as) cubiertos por el Título primero del Estatuto de Servicio Civil, estimulando su desarrollo profesional y optimizando su contribución al logro de la eficiencia en el servicio público.
- ◆ Identificar el potencial de desarrollo de los colaboradores(as), estimulando sus deseos de superación y guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.

- ◆ Facilitar la ejecución de las operaciones en los diferentes niveles de las organizaciones y la aplicación de los métodos y técnicas administrativas por parte de los funcionarios que ejercen cargos de jefatura.
- ◆ Mejorar las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y colaboradores, para el logro de las metas de la organización.
- ◆ Valorar la forma en que el colaborador(a) mediante el desempeño de las tareas asignadas, procura y logra una mayor productividad, reconoce el nivel futuro de esfuerzo requerido en ese logro, así como la calidad de su rendimiento, grado de eficiencia y satisfacción del servicio público demandado.

### **3. USOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

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

- ◆ Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal
- ◆ Conceder permisos, incentivos Salariales y promociones (carrera administrativa) del personal.
- ◆ Sustentar criterios para: la reducción forzosa de personal o políticas de retención de los mejores servidores(as)
- ◆ Establecer políticas de Planificación de Recursos Humanos y reubicación de servidores(as) para el mejor aprovechamiento de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades
- ◆ Establecer incentivos no salariales para satisfacer las expectativas y aumentar el grado de motivación de los servidores(as)
- ◆ Reconocer los méritos demostrados por el servidor(a).

- ◆ Mejorar los resultados organizacionales.
- ◆ Orientar a los colaboradores(as) para que su trabajo satisfaga las expectativas de la organización
- ◆ Validar procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal.
- ◆ Motivar y estimular la eficiencia, calidad y productividad en el trabajo.

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

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

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

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



SERVICIO CIVIL

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

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

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

**PREJUICIOS PERSONALES O ESTEREOTIPOS:** Cuando el evaluador o la evaluadora sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación basada en características atribuibles a un grupo, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

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

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

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

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

## **5. ELEMENTOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### ***5.1. El ciclo de evaluación***

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

### ***5.2. El Expediente de Evaluación del Desempeño***

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

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

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

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

### ***5.3. Las Expectativas y Resultados del Desempeño***

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



SERVICIO CIVIL  
PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

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

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

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

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

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



del puesto y las definiciones de los correspondientes factores del desempeño lo justifican.

**Grupo laboral B: PROFESIONAL.** Comprende a los colaboradores(as) que realizan funciones de carácter profesional en sus distintas especialidades con excepción de los cargos de jefatura formal.

**Grupo laboral C: ADMINISTRATIVO.** Comprende a los colaboradores(as) que ejecutan funciones de carácter técnico, técnico y profesional, misceláneo, especializado, así como, labores de seguridad y vigilancia, operación de equipo móvil, inspección, proveeduría y bodegas, auxiliares en contabilidad, contadores y otras no contempladas en los demás grupos.

**Grupo laboral D: OFICINA.** Comprende a los colaboradores(as) que realizan funciones de recepción, telefonía, labores varias de oficina, secretariado y otras afines.

### ***5.5. Los Factores del Desempeño***

Los factores del desempeño están relacionados con las funciones medulares que realizan los colaboradores(as) de los diferentes grupos laborales. Para cada grupo laboral se han definido SIETE factores del desempeño, ordenados del 1 al 7. Estos factores aparecen en la SECCIÓN B del Formulario de Evaluación del Desempeño, distribuidos en los CUATRO grupos laborales.

En el cuadro siguiente se presenta la definición, el resumen y la distribución de los FACTORES DEL DESEMPEÑO por grupo labora



SERVICIO CIVIL

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

Factor del desempeño	Ejecutivo	Profesional	Administrativo	Oficina
<b>Planeamiento y organización:</b> Se refiere al establecimiento de objetivos claros y razonables, conforme con las funciones de su Unidad de trabajo; a la determinación de estrategias, a la distribución adecuada de las tareas y a la delegación eficaz de la autoridad.	X			
<b>Toma de decisiones:</b> Se refiere al establecimiento de prioridades para la solución de los problemas que se le presenten, resolviéndolos adecuadamente en cuanto a tiempo y resultados, con el mínimo de riesgos al tomar decisiones más acertadas y con apego a las normas y políticas establecidas.	X			
<b>Seguimiento y solución de problemas:</b> Se refiere al establecimiento de sistemas efectivos para revisar los métodos y procedimientos de trabajo, mejorar el progreso personal, así como al interés por verificar problemas existentes o potenciales, generar soluciones innovadoras y guiar a sus colaboradores en la solución de problemas, según corresponda.	X			
<b>Comunicación:</b> Se refiere a la 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.	X	X		
<b>Responsabilidad:</b> Se refiere al cumplimiento consciente de las obligaciones de su labor, a la administración cuidadosa de los recursos disponibles y a la respuesta eficaz a la confianza depositada.	X		X	X
<b>Liderazgo:</b> Se refiere a la promoción del trabajo en equipo y a la motivación de los colaboradores(as) para el logro de los resultados esperados.	X			
<b>Negociación:</b> Se refiere a la capacidad demostrada para obtener ventajas institucionales en los procesos o actividades que exigen ofrecer, recibir y dar beneficios económicos, sociales, laborales u otros afines al interés público y al principio de legalidad, sin perjuicio de las personas físicas o jurídicas participantes en los respectivos procesos de negociación.	X			
<b>Relaciones de trabajo:</b> Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución.		X	X	X
<b>Conocimiento del trabajo:</b> Se refiere a la actualización y puesta en práctica de conocimientos relacionados con políticas, procedimientos, instrucciones y tecnologías pertinentes a su trabajo.			X	
<b>Competencia profesional:</b> Se refiere a la habilidad para analizar y resolver, en forma creativa, los problemas que se presentan en el desarrollo de proyectos institucionales, así como, para mantenerse a la vanguardia de los avances de su carrera y lograr con mayor eficiencia los resultados.		X		
<b>Planeamiento:</b> Se refiere al adecuado planeamiento de su trabajo; la definición clara de sus objetivos con apego a las políticas, procedimientos y programas de la institución.		X		
<b>Diligencia:</b> Se refiere al cumplimiento de las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable, así como a la utilización productiva del tiempo.		X	X	
<b>Exactitud de los productos o servicios:</b> Se refiere al trabajo preciso, completo y conciso, que no requiere de correcciones, devoluciones o eliminaciones y que tiene,		X	X	X



SERVICIO CIVIL

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

además buena aceptación por parte de los superiores, los compañeros de trabajo y el público usuario.				
<b>Cantidad de trabajo:</b> Se refiere a la cantidad de trabajo producida de acuerdo con lo esperado y en ocasiones, según la circunstancia, a una producción mayor de la cantidad solicitada.			X	
<b>FACTOR DEL DESEMPEÑO</b>	Ejecutivo	Profesional	Administrativo	Oficina
<b>Iniciativa:</b> Se refiere a la utilización del propio criterio para lograr los resultados deseados de la manera más conveniente para la institución.		X		
<b>Iniciativa y criterio:</b> Se refiere a la anticipación de las necesidades y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente; también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.			X	X
<b>Atención al público:</b> Se refiere a la atención esmerada de los usuarios internos y externos a la organización; a la disposición para facilitar la información en forma efectiva y respetuosa, evitando indisponerlos y, en general, para proyectar una imagen positiva de la institución.				X
<b>Manejo de información y archivos:</b> Se refiere al manejo de la información y archivos en forma metódica, manteniéndolos accesibles actualizados, de manejo discrecional por tratarse además en casos específicos de información confidencial, personal y privada.				X
<b>Colaboración:</b> Se refiere a la demostración de interés por realizar aquellas actividades que ayuden a lograr los objetivos más inmediatos de la organización.				X

## 5.6. Los Niveles del Desempeño

Cada factor 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 uno de los factores del desempeño incluidos en la sección B del FORMULARIO DE EVALUACIÓN.

El objetivo de los niveles del desempeño es que el jefe inmediato 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:



SERVICIO CIVIL

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

NIVEL	DEFINICIÓN	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 debe determinarlo el jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del servidor, los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas. Para un manejo más precisos de este aspecto se sugiere combinarlo con el uso de la herramienta incluida en el apartado 5.3.

(\*\*) Se refiere al desempeño que supera extraordinariamente al esperado.

### ***5.7. La Entrevista de Evaluación del Desempeño***

La evaluación del desempeño es un proceso continuo durante un ciclo de doce meses, en el cual, el jefe inmediato 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 el jefe inmediato, 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 NOVIEMBRE.

La ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO consiste, esencialmente en un diálogo analítico, en el que el jefe inmediato expone a su colaborador (a) las apreciaciones sobre el valor del nivel que mejor representa el desempeño logrado por éste (a) en cada FACTOR DEL DESEMPEÑO.

El jefe inmediato debe justificar su apreciación evaluativa ante su colaborador(a) acerca del NIVEL con el que decidió evaluar su rendimiento en cada FACTOR DEL DESEMPEÑO.

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

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

### ***6.1 Selección del Formulario de Evaluación***

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

- **FED-1:** Nivel Ejecutivo
- **FED-2:** Nivel Profesional
- **FED-3:** Nivel Administrativo
- **FED-4:** Nivel Oficina

El jefe inmediato escogerá el formulario adecuado, según el grupo laboral al que pertenece el colaborador, de acuerdo con las funciones que éste realiza; tal como se indicó en el **PUNTO 5.4** de esta Guía. Para completar correctamente las diferentes secciones del formulario, es necesario que el jefe inmediato tome en cuenta las siguientes instrucciones:

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

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

## ***6.3. SECCIÓN B: Factores y niveles del desempeño***

Esta sección contiene el nombre de los SIETE factores del desempeño, con CINCO niveles cada uno, considerados como relevantes para fundamentar los criterios de evaluación. Los factores varían según sea el grupo laboral al que corresponda el formulario.

Los FACTORES DEL DESEMPEÑO considerados como relevantes para sustentar los criterios de evaluación son SIETE y se ordenan de 1 a 7, dentro de cada grupo laboral. Cada factor debe calificarse con base en una escala de CINCO NIVELES DEL DESEMPEÑO. Esta calificación la hará el jefe inmediato previo a la ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, según lo indicado en el **PUNTO 5.7** de esta guía.

Para comunicar el nivel de desempeño en cada FACTOR, el jefe inmediato deberá convocar a su colaborador(a) a una entrevista. En esta entrevista el jefe inmediato expone a su colaborador(a) sus apreciaciones sobre el valor del nivel que mejor representa el desempeño demostrado en cada FACTOR, durante el periodo evaluado.

El jefe inmediato debe consultar previamente las definiciones de los FACTORES Y NIVELES DEL DESEMPEÑO, según sea el grupo laboral en el que se ubica su colaborador(a), información incluida en la tabla detallada en el **PUNTO 5.5** de esta guía (Los Factores 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 del colaborador (a).

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

#### **6.4. SECCIÓN C: Resolución de la evaluación del desempeño**

El jefe inmediato deberá completar los datos de esta sección, siguiendo los procedimientos descritos a continuación:

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

<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>CATEGORÍA CUALITATIVA</b>
35 a 59.99	<b>DEFICIENTE</b>
60 a 74.99	<b>REGULAR</b>
75 a 84.99	<b>BUENO</b>
85 a 94.99	<b>MUY BUENO</b>
95 a 100	<b>EXCELENTE</b>



**SERVICIO CIVIL**  
**PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL**

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

Ejemplo:

PUNTUACIÓN OBTENIDA		CATEGORÍA CUALITATIVA	
ORIGINAL	MODIFICADA	ORIGINAL	MODIFICADA
87,50		<b>MUY BUENO</b>	

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

Una vez terminado el proceso anterior, el jefe inmediato debe firmar y anotar la fecha del día en que realizó la calificación de su colaborador, en los espacios disponibles para tales efectos

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

En esta sección el colaborador(a) debe indicar en la casilla correspondiente si está de acuerdo o en desacuerdo con la resolución de la valoración de su desempeño. En cualquiera de los dos casos debe firmar, anotar la fecha y devolver el formulario a su jefe inmediato. Si el colaborador(a) está de acuerdo con lo resuelto, el proceso de evaluación concluye aquí y el FORMULARIO DE EVALUACIÓN (original y sus copias) debe remitirse a la Oficina 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 jefe inmediato, a quien le presentará por escrito, dentro de los TRES DÍAS HÁBILES SIGUIENTES, las observaciones sobre la resuelto con respecto a su evaluación del desempeño. En dichas observaciones, el colaborador(a) debe especificar en qué aspectos y FACTORES DEL DESEMPEÑO está en desacuerdo con la calificación asignada por su jefe inmediato.

Por su parte, el jefe inmediato procederá a trasladar, dentro de los TRES días hábiles siguientes, el FORMULARIO y el EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO a su superior jerárquico, para que éste continúe con el proceso de revisión de la calificación, dispuesto para ello la SECCIÓN E del formulario.

#### ***6.6. SECCIÓN E: Observaciones del superior del jefe inmediato***

Esta sección debe llenarla el SUPERIOR del jefe inmediato solamente si el servidor manifestó desacuerdo con lo resuelto en la evaluación del desempeño ejecutada, según lo indicado en la sección anterior.

En este caso, el superior del jefe inmediato 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 al jefe inmediato y al colaborador(a).

Si con base en la revisión efectuada, decide mantener la resolución asignada por el jefe inmediato, deberá indicarlo así en la casilla correspondiente de esta sección, a saber: RATIFICAR LA RESOLUCIÓN. Luego deberá firmar, anotar la fecha y trasladar el formulario (original y sus copias) a la OFICINA 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 del jefe inmediato, podrá proceder a la apelación en la vía administrativa, de conformidad con lo indicado en el **PUNTO 7** de esta Guía: APELACIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Si, con base en la revisión efectuada, el SUPERIOR del jefe inmediato 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 FACTOR, el factor o los factores 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 al factor o factores del desempeño que ha decidido modificar y, en la columna NUEVO NIVEL, el nuevo nivel que asignará a dicho factor o factores del desempeño.
- c. Calcular la diferencia de puntos resultante de la modificación efectuada en cada factor, donde se variaron los niveles del desempeño, y anotarla en la columna NUEVA PUNTUACIÓN DEL FACTOR.
- d. Calcular la diferencia total de puntos, resultante de las modificaciones efectuadas en los diferentes factores del 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 el jefe inmediato en el cuadro de la sección E del FORMULARIO DE EVALUACIÓN.
- f. Calcular la diferencia total de puntos, resultante de las modificaciones efectuadas en los diferentes factores 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 D obtuvo originalmente una puntuación de **76,9** y el superior del jefe inmediato decide hacer modificaciones en los factores del desempeño **3** y **7**, cambiando el nivel 2 por



SERVICIO CIVIL  
PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

el 3 en el FACTOR 3 y nivel 3 por el 4 en el FACTOR 7; deberá hacer los cálculos correspondientes e indicar en el cuadro provisto en la sección E del formulario, los siguientes datos:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Nueva puntuación de factor	Diferencia de puntos	Puntuación original	Nueva puntuación
<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5, 2</b>	<b>6, 6</b>	<b>76, 9</b>	<b>83,5</b>
<b>7</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1, 4</b>			

*NOTA: El superior del jefe inmediato debe indicar siempre el FACTOR al que corresponde el nivel modificado, no debe hacer modificaciones directamente en la SECCIÓN B del formulario de evaluación.*

- g. Una vez efectuado lo anterior, el superior del jefe inmediato 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 del jefe inmediato debe firmar, anotar la fecha y trasladar el formulario (original y sus copias) a la OFICINA 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 7** de esta Guía: APELACIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

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

Esta sección puede utilizarla, tanto el jefe inmediato como el superior de éste, 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 fielmente el compromiso adquirido con la organización para lograr un mejor desempeño. También servirá para indicar lo siguiente:

- a) Justificación de la utilización de los niveles 1, 2, y 5: El jefe inmediato debe justificar en forma breve las razones en que se basa para calificar uno o más FACTORES DE DESEMPEÑO con el nivel 1, el nivel 2 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 EXCEPCIONAL. En el caso de que el espacio disponible en el formulario sea insuficiente para indicar las razones por las cuales su colaborador(a) fue calificado con niveles de desempeño 1, 2 o 5, puede utilizar hojas adicionales.
- b) Si el colaborador (a) se negó a firmar la evaluación.
- c) Si el colaborador (a) se negó a asistir a la entrevista de evaluación.
- d) Si el colaborador(a) estuvo incapacitado, con licencia o beca durante el ciclo de evaluación, o cualquier otro aspecto relevante de este proceso que el jefe inmediato o el superior consideren pertinente señalar.

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

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

## ***6.8 SECCIÓN G: Capacitación y otras medidas de mejoramiento***

El objetivo de esta sección es que el jefe inmediato, 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 que obtuvieron en su evaluación, niveles de desempeño equivalentes a DEFICIENTE o REGULAR.

Para este propósito deberá entenderse como necesidad de capacitación, la ausencia, insuficiencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el colaborador(a) para el eficiente desempeño de su puesto.

El jefe inmediato deberá considerar en sus propuestas de capacitación, aquellos aspectos propios de cada FACTOR 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 el jefe inmediato.

Al formular dichas propuestas, el jefe inmediato 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, el jefe inmediato procederá a indicar en el espacio correspondiente de esta sección la solución que recomienda.

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

Los planes de capacitación que se preparen con base en los casos de servidores que hayan obtenido niveles de desempeño equivalentes a DEFICIENTE O REGULAR, deberán ser atendidos a muy corto plazo, con



SERVICIO CIVIL

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

carácter prioritario por la institución, según sus posibilidades, tal y como se indicó anteriormente.

Con el fin de estimular el desarrollo de aquellos colaboradores(as) que obtuvieren niveles de desempeño superiores a DEFICIENTE O REGULAR, el jefe inmediato 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 otro plan de desarrollo que tratará de satisfacer esas necesidades según sus posibilidades.

#### ATENCIÓN

*Si por algún motivo la organización no pudiere cumplir dentro del plazo prudencial, las propuestas de capacitación o cualquiera de las medidas adicionales para el mejoramiento planteadas en esta sección, no deberán atribuirse al colaborador(a) las deficiencias o insuficiencias del desempeño que, como consecuencia de dicho incumplimiento, mostrare en el siguiente ciclo de evaluación. Por esta razón, es responsabilidad del jefe inmediato hacer las gestiones pertinentes, para que la organización cumpla con tales propuestas.*

## 7. APELACIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

La impugnación en la vía administrativa debe presentarse al jerarca de la respectiva institución dentro del mes siguiente a la fecha en que reciba, de parte de la OFICINA DE RECURSOS HUMANOS o unidad competente, el formulario original con la resolución de la evaluación de su desempeño. Lo anterior de conformidad con las disposiciones del artículo 99, inciso b) del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil. Si luego de agotada la vía administrativa, el colaborador persistiere en su disconformidad con lo resuelto, puede acudir ante las instancias legales correspondientes.

## 8. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS IMPORTANTES

8.1 Si el colaborador(a) es trasladado(a) en forma temporal a otra dependencia del Estado cubierta por el Régimen de Servicio Civil, su evaluación del desempeño la efectuará el funcionario que actúe como su jefe inmediato durante el periodo de su traslado, siempre que dicho periodo NO SEA INFERIOR a los SEIS MESES.

8.2 El colaborador(a) que, por motivos de licencias o incapacidades, hubiera interrumpido sus servicios y a la fecha de calificación de su desempeño, tuviere menos de SEIS MESES de tiempo efectivamente laborado NO SERÁ EVALUADO y, para cualquier efecto de orden administrativo, se le considerará la resolución resultante de su EVALUACIÓN ANTERIOR.

Igual criterio se aplicará en el caso del colaborador(a) que, por razones debidamente justificadas por sus superiores jerárquicos, no haya sido evaluado. Sin embargo, tal justificación debe ser valorada y aceptada por la OFICINA DE RECURSOS HUMANOS o la Unidad Competente de la respectiva institución.

8.3 El colaborador(a), que haya laborado durante un período NO INFERIOR A LOS SEIS MESES durante el ciclo de evaluación, pero, por motivos de vacaciones o los indicados en el numeral anterior, a la fecha de evaluación se encuentra ausente de su puesto, será evaluado cuando regrese al trabajo.

8.4 Solamente en las situaciones señaladas, o cuando exista justificación por causa fortuita o fuerza mayor debidamente valorada por las Oficinas de Recursos Humanos o las unidades competentes, serán aceptadas las evaluaciones del desempeño realizadas fuera del período estipulado en el artículo 41 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil.

8.5 El colaborador(a) que haya tenido varios jefes durante el ciclo de evaluación, será evaluado por el jefe con el que laboró más tiempo. Si hubiera trabajado por igual tiempo con los diferentes jefes, será evaluado por el último de ellos.



SERVICIO CIVIL  
PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

- 8.6 Si, por razones de fuerza mayor, el jefe o los jefes con los que el colaborador(a) laboró más tiempo no pueden efectuar la evaluación, ésta la realizará el jefe 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 los anteriores jefes que tuvo el colaborador(a), durante el ciclo de evaluación.
- 8.7 Cuando el colaborador(a) dependa técnicamente de un jefe y administrativamente de otro, la evaluación se hará de conformidad con lo dispuesto en el artículo 44, inciso b) del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil. En este caso, el JEFE ADMINISTRATIVO actuará COMO JEFE INMEDIATO y realizará la evaluación en consulta con el JEFE TÉCNICO. 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 del JEFE TÉCNICO.
- 8.8 Los colaboradores(as) que no cuenten con un jefe técnico para evaluar su desempeño, serán evaluados por el JEFE ADMINISTRATIVO, quien sustentará la evaluación en informes, reportes y cualquier otro medio de control que permita externar criterios objetivos sobre el desempeño del colaborador(a).
- 8.9 En caso de que, a la fecha de evaluación, el jefe inmediato se encuentre ausente de su puesto, por motivos de licencias, incapacidades, becas u otras causas debidamente justificadas, la calificación la hará el funcionario que haya sido designado formalmente en su lugar.
- 8.10 Tanto el colaborador(a) como el jefe inmediato o el superior de éste, en caso de que participe en el proceso de evaluación, deberán firmar los originales de los formularios de evaluación del desempeño; no se admitirá el uso de facsímiles para este propósito. La ausencia de la firma del jefe inmediato en el formulario de evaluación invalidará la resolución de la evaluación del desempeño ejecutada, en cuyo caso éste será responsable por los perjuicios que tal omisión causen al colaborador(a).



SERVICIO CIVIL  
PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

- 8.11 La ausencia de la firma del colaborador(a) en el formulario hará presumir que éste no recibió la resolución de la evaluación del desempeño y, en tal sentido, la evaluación carecerá de validez. Sin embargo, si la omisión se debe a que el servidor se negó a firmar, el jefe inmediato o el superior procederá a indicarlo así en la SECCIÓN G del formulario: OBSERVACIONES GENERALES Y JUSTIFICACIONES DE LA JEFATURA y, además, registrar el hecho en acta firmada por él y al menos DOS testigos con sus respectivos datos. Igual procedimiento seguirá el jefe inmediato o el superior, cuando el colaborador(a) se negare a asistir a las entrevistas a las que fuere convocado para efectos de su evaluación del desempeño.
- 8.12 Si el jefe inmediato incumple lo dispuesto en el artículo 42 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil y se negare a realizar la evaluación del desempeño, el colaborador(a) deberá comunicar por escrito el hecho a la Oficina de Recursos Humanos o la unidad competente, indicando en su denuncia el nombre de dos testigos que puedan dar testimonio del hecho.
- 8.13 Cuando haya renuencia del colaborador(a) a participar en la entrevista de evaluación del desempeño a la que fuere convocado, el proceso de evaluación no se invalidará, sino que será llevado a cabo en forma unilateral por el jefe inmediato, o el superior de éste cuando así corresponda.
- 8.14 Para cualquier efecto o trámite relacionado con la evaluación del desempeño en que se requiera considerar calificaciones obtenidas por el colaborador con el anterior sistema de EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE SERVICIOS, vigente hasta junio de 1993; éstas se deben equiparar con la puntuación máxima que en la actualidad tiene la correspondiente categoría cualitativa, según la tabla de conversión de puntos incluida en el **punto 6.6** de esta Guía (Resolución de la evaluación del desempeño). Ejemplo: Si la calificación obtenida con el sistema anterior es BUENO, la puntuación que le corresponde al colaborador(a), según el sistema actual, es **84,99** y no **75**.



**SERVICIO CIVIL**  
**PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL**

- 8.15 Tanto el jefe inmediato como el superior de éste 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 llevar sus respectivas copias, es decir deben prepararse con original y dos copias.
- 8.16 Una vez que el jefe inmediato 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, dispondrá de un plazo de OCHO DÍAS NATURALES para enviarlos con sus dos copias y un informe sobre los resultados de la evaluación, a la Oficina de Recursos Humanos o a la unidad competente, para su revisión y registro. El informe debe contener como mínimo los siguientes datos:
- Nombre de los colaboradores(as) en orden alfabético
  - Número de cédula
  - Calificación obtenida (resultado cuantitativo y cualitativo)
  - Justificación de los casos considerados en los numerales **8.1, 8.2, y 8.3** de esta sección.

## **9. ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES DE LAS OFICINAS DE RECURSOS HUMANOS O UNIDADES COMPETENTES**

- 9.1 De cada evaluación del desempeño recibida, la Oficina de Recursos Humanos o Unidad competente, deberá registrar la PUNTUACIÓN y la CATEGORÍA CUALITATIVA obtenidas por el colaborador(a).
- 9.2 Una vez revisada y registrada la información remitida por el jefe inmediato, la Oficina de Recursos Humanos o la Unidad competente, procederá a entregar el original del formulario de evaluación al colaborador(a), quien firmará e indicará la fecha en la que recibió

dicho documento. En cuanto a las copias: la primera será archivada en el expediente personal del colaborador y la segunda será devuelta al jefe inmediato SOLAMENTE en el caso de que el colaborador haya manifestado disconformidad con el resultado de la evaluación.

- 9.3 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 Recursos Humanos o Unidad competente al respectivo jefe inmediato para que proceda a realizar las correcciones correspondientes.
- 9.4 El resultado de la evaluación del desempeño tendrá los efectos administrativos correspondientes, una vez que haya sido anotado en los registros que lleva la Oficina de Recursos Humanos 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.
- 9.5 La Oficina de Recursos Humanos o la Unidad competente debe instruir a los jefes 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 del jefe inmediato.
- 9.6 Es responsabilidad de la Oficina de Recursos Humanos o de la Unidad competente lograr que los funcionarios que asuman cargos de jefatura sean capacitados en la aplicación del presente sistema de evaluación del desempeño, e igualmente, que los nuevos colaboradores(as) reciban la adecuada orientación sobre esta materia.



SERVICIO CIVIL

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

- 9.7 La Oficina de Recursos humanos o la Unidad competente debe procurar que al personal de las Oficinas Adscritas, Direcciones Regionales y otras dependencias desconcentradas de su institución se les brinde información precisa sobre los casos de colaboradores(as) que no fueron evaluados o aquellos que fueron evaluados en forma extemporánea, de conformidad con las razones señaladas en los puntos **8.2** y **8.3** de esta Guía.
- 9.8 En la PRIMERA QUINCENA del mes de enero, la Oficina de Recursos Humanos o la Unidad competente remitirá a la dependencia competente de la Dirección General de Servicio Civil una lista con los resultados de las evaluaciones de los colaboradores(as) de su ámbito institucional. Los colaboradores que obtuvieron resultados de DEFICIENTE y REGULAR, así como aquellos que tengan derecho al incentivo de Carrera Profesional, se incluirán por separado, con el fin de facilitar la información al usuario. La lista debe incluir los siguientes datos:
- Nombre completo del colaborador(a)
  - Número de cédula
  - Resultado cuantitativo
  - Categoría cualitativa
  - Justificación de los casos de servidores no evaluados y los evaluados en forma extemporánea
- 9.9 Las Oficinas de Recursos Humanos o las Unidad competentes deben proveer con suficiente anticipación, los formularios requeridos para evaluar el desempeño de los colaboradores(as) de las diferentes dependencias de la institución.

## **10. PLAZOS IMPORTANTES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- ◆ **Ciclo de evaluación:** del 01 de diciembre al 30 de noviembre
- ◆ **Tiempo mínimo requerido para evaluar al colaborador(a):** SEIS MESES
- ◆ **Periodo para efectuar la calificación:** del 15 al 30 de noviembre



SERVICIO CIVIL

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

- ◆ **Presentación del resultado de la evaluación y firma del formulario por parte colaborador(a) y su jefe inmediato:** Al CONCLUIR la entrevista de evaluación.
- ◆ **Presentación de las objeciones del colaborador(a) al superior del jefe inmediato:** Dentro de los TRES HÁBILES, siguientes a la fecha en la que el jefe inmediato le presenta el resultado y firma (en desacuerdo) el respectivo el formulario de evaluación.
- ◆ **Traslado del expediente y el formulario de evaluación del desempeño al superior del jefe inmediato:** DENTRO DE LOS TRES DÍAS HÁBILES SIGUIENTE a la fecha en la que el colaborador presentó su disconformidad ante su jefe inmediato.
- ◆ **Resolución definitiva de la evaluación por parte del superior del jefe inmediato:** 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 del formulario de evaluación con sus copias y el informe con los resultados de la evaluación a la Oficina de Recursos Humanos o la unidad competente:** Dentro de los OCHO DÍAS NATURALES contados a partir de la conclusión del proceso de evaluación, ya sea en la sección F o G del formulario de evaluación.
- ◆ **Envío de la lista con los resultados de las evaluaciones del desempeño a la Oficina Desconcentrada de Servicio Civil:** PRIMERA QUINCENA del mes de enero.
- ◆ **Apelación del resultado de la evaluación en la vía administrativa:** UN MES a partir de la fecha en la que la Oficina de Recursos Humanos o la Unidad competente le entregue el formulario con el resultado de la evaluación al colaborador(a).



SERVICIO CIVIL  
PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

CONTENIDO

<b><u>PRESENTACIÓN.....</u></b>	<b><u>8</u></b>
<b><u>FICHA DE CRÉDITOS .....</u></b>	<b><u>9</u></b>
<b><u>1. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....</u></b>	<b><u>10</u></b>
<b><u>2. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....</u></b>	<b><u>10</u></b>
<b><u>3. USOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....</u></b>	<b><u>11</u></b>
<b><u>4. RECOMENDACIONES PARA MINIMIZAR LA SUBJETIVIDAD EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....</u></b>	<b><u>12</u></b>
<b><u>5. ELEMENTOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....</u></b>	<b><u>14</u></b>
5.1. EL CICLO DE EVALUACIÓN.....	14
5.2. EL EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	14
5.3. LAS EXPECTATIVAS Y RESULTADOS DEL DESEMPEÑO.....	15
5.4. LOS GRUPOS LABORALES.....	17
5.5. LOS FACTORES DEL DESEMPEÑO.....	18
5.6. LOS NIVELES DEL DESEMPEÑO.....	20
5.7. LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	21
<b><u>6. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO... 22</u></b>	
6.1 SELECCIÓN DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN .....	22
6.2. SECCIÓN A: IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR(A) Y SUS SUPERIORES.....	23
6.3. SECCIÓN B: FACTORES Y NIVELES DEL DESEMPEÑO .....	23
6.4. SECCIÓN C: RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	24
6. 5. SECCIÓN D: OPINIÓN DEL COLABORADOR(A) EN RELACIÓN CON LA RESOLUCIÓN DE EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO .....	25
6.6. SECCIÓN E: OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO .....	26
6.7. SECCIÓN F: JUSTIFICACIONES Y OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA .....	29
6.8 SECCIÓN G: CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO .....	30
<b><u>7. APELACIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....</u></b>	<b><u>31</u></b>



SERVICIO CIVIL

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

**8. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS IMPORTANTES..... 32**

**9. ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES DE LAS OFICINAS DE RECURSOS HUMANOS O UNIDADES  
COMPETENTES ..... 35**

**10. PLAZOS IMPORTANTES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ..... 37**

## **ANEXO N° 2**

FORMUALRIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**Régimen de Servicio Civil**  
**Título Primero del Estatuto de Servicio Civil**  
**FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

INSTITUCIÓN: \_\_\_\_\_  
 PERIODO: MES \_\_\_\_\_ AÑO 20 \_\_\_\_\_ AL MES \_\_\_\_\_ AÑO 20 \_\_\_\_\_ -  
 \_\_\_\_\_

**FED-1 GRUPO LABORAL A: EJECUTIVO**

**A. IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR (A) Y SUS SUPERIORES**

Nombre: \_\_\_\_\_ Cédula: \_\_\_\_\_  
 Unidad donde trabaja: \_\_\_\_\_  
 Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
 Nombre del superior del Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

**B. FACTORES Y NIVELES DE DESEMPEÑO**

Marque con una X el nivel que mejor corresponda al desempeño del colaborador (a). (Ver la Guía de aplicación para la Evaluación del Desempeño).

1. PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	7	11,5	16,7	18,8	20
2. SEGUIMIENTO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	7	11,5	16,7	18,8	20
3. TOMA DE DECISIONES	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	7	11,5	16,7	18,8	20
4. RESPONSABILIDAD	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	3,5	7	8	9,4	10
5. LIDERAZGO	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	3,5	7	8	9,4	10
6. COMUNICACIÓN	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	3,5	7	8	9,4	10
7. NEGOCIACIÓN	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	3,5	7	8	9,4	10

**C. RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

PUNTUACIÓN OBTENIDA		CATEGORÍA CUALITATIVA	
Original	Modificada	Original	Modificada

Fecha: \_\_\_\_\_ Firma del Jefe inmediato \_\_\_\_\_

**D. OPINIÓN DEL COLABORADOR (A) EN RELACIÓN CON LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO**

El día de hoy recibí y leí la Resolución de mi Evaluación de Desempeño y manifiesto:

Conformidad con la Resolución.

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.

Fecha: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

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\_\_\_\_\_

Firma del Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

**(En caso de disconformidad pase al APARTADO E)**

**E. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO**

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al colaborador(a) y al jefe inmediato resuelvo:

Ratificar la Resolución de la evaluación.

Modificar la Resolución de la evaluación de la siguiente manera

Factor	Nivel Original	Nuevo Nivel	Nueva puntuación	Diferencia Puntos	Puntuación Original	Nueva puntuación(*)

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

Fecha: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

**F. JUSTIFICACIONES Y OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA**


**G. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO**

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

1. Un plan de capacitación en:

2. Otro (s):

1. Según el artículo 42 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil y la Guía de aplicación para la Evaluación del Desempeño, **el jefe inmediato efectuará la calificación del desempeño y mediante una entrevista la comunicará a su colaborador (a).**

2. Es indispensable que el Jefe inmediato conozca ampliamente la Guía de aplicación para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que las instituciones faciliten al personal colaborador el acceso a dicho instrumento.

3. La impresión del formulario debe ejecutarse en una sola hoja por ambos lados.

**Régimen de Servicio Civil**  
**Título Primero del Estatuto de Servicio Civil**  
**FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

INSTITUCIÓN: \_\_\_\_\_  
 PERIODO: MES \_\_\_\_\_ AÑO 20 \_\_\_\_\_ AL MES \_\_\_\_\_ AÑO 20 \_\_\_\_\_ -

**FED-2 GRUPO LABORAL B: PROFESIONAL**

**A. IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR (A) Y SUS SUPERIORES**

Nombre: \_\_\_\_\_ Cédula: \_\_\_\_\_  
 Unidad donde trabaja: \_\_\_\_\_  
 Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
 Nombre del superior del Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

**B. FACTORES Y NIVELES DE DESEMPEÑO**

Marque con una X el nivel que mejor corresponda al desempeño del colaborador (a). (Ver la Guía de aplicación para la Evaluación del Desempeño).

1. COMPETENCIA PROFESIONAL	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	7	11,5	16,7	18,8	20
2. EXACTITUD DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	7	11,5	16,7	18,8	20
3. INICIATIVA	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	7	11,5	16,7	18,8	20
4. PLANEAMIENTO	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	3,5	7	8	9,4	10
5. DILIGENCIA	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	3,5	7	8	9,4	10
6. COMUNICACIÓN	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	3,5	7	8	9,4	10
7. RELACIONES DE TRABAJO	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	3,5	7	8	9,4	10

**C. RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

PUNTUACIÓN OBTENIDA		CATEGORÍA CUALITATIVA	
Original	Modificada	Original	Modificada

Fecha: \_\_\_\_\_ Firma del Jefe inmediato \_\_\_\_\_

**D. OPINIÓN DEL COLABORADOR (A) EN RELACIÓN CON LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO**

El día de hoy recibí y leí la Resolución de mi Evaluación de Desempeño y manifiesto:

Conformidad con la Resolución.

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.

Fecha: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

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\_\_\_\_\_

Firma del Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

**(En caso de disconformidad pase al APARTADO E)**

**E. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO**

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al colaborador(a) y al jefe inmediato resuelvo:

Ratificar la Resolución de la evaluación.

Modificar la Resolución de la evaluación de la siguiente manera

Factor	Nivel Original	Nuevo Nivel	Nueva puntuación	Diferencia Puntos	Puntuación Original	Nueva puntuación(*)

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

Fecha: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

**F. JUSTIFICACIONES Y OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA**


**G. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO**

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

2. Un plan de capacitación en:

2.Otro (s):

1.Según el artículo 42 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil y la Guía de aplicación para la Evaluación del Desempeño, **el jefe inmediato efectuará la calificación del desempeño y mediante una entrevista la comunicará a su colaborador (a).**

2. Es indispensable que el Jefe inmediato conozca ampliamente la Guía de aplicación para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que las instituciones faciliten al personal colaborador el acceso a dicho instrumento.

3. La impresión del formulario debe ejecutarse en una sola hoja por ambos lados.

**Régimen de Servicio Civil**  
**Título Primero del Estatuto de Servicio Civil**  
**FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

INSTITUCIÓN: \_\_\_\_\_  
 PERIODO: MES \_\_\_\_\_ AÑO 20 \_\_\_\_\_ AL MES \_\_\_\_\_ AÑO 20 \_\_\_\_\_ -  
 \_\_\_\_\_

**FED-3 GRUPO LABORAL C: ADMINISTRATIVO**

**A. IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR (A) Y SUS SUPERIORES**

Nombre: \_\_\_\_\_ Cédula: \_\_\_\_\_  
 Unidad donde trabaja: \_\_\_\_\_  
 Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
 Nombre del superior del Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

**B. FACTORES Y NIVELES DE DESEMPEÑO**

Marque con una X el nivel que mejor corresponda al desempeño del colaborador (a). (Ver la Guía de aplicación para la Evaluación del Desempeño).

1. EXACTITUD DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	7	11,5	16,7	18,8	20
2. CANTIDAD DE TRABAJO	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	7	11,5	16,7	18,8	20
3. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	7	11,5	16,7	18,8	20
4. RESPONSABILIDAD	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	3,5	7	8	9,4	10
5. DILIGENCIA	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	3,5	7	8	9,4	10
6. INICIATIVA Y CRITERIO	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	3,5	7	8	9,4	10
7. RELACIONES DE TRABAJO	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	3,5	7	8	9,4	10

**C. RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

PUNTUACIÓN OBTENIDA		CATEGORÍA CUALITATIVA	
Original	Modificada	Original	Modificada

Fecha: \_\_\_\_\_ Firma del Jefe inmediato \_\_\_\_\_

**D. OPINIÓN DEL COLABORADOR (A) EN RELACIÓN CON LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO**

El día de hoy recibí y leí la Resolución de mi Evaluación de Desempeño y manifiesto:

Conformidad con la Resolución.

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.

Fecha: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

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\_\_\_\_\_

Firma del Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

**(En caso de disconformidad pase al APARTADO E)**

**E. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO**

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al colaborador(a) y al jefe inmediato resuelvo:

Ratificar la Resolución de la evaluación.

Modificar la Resolución de la evaluación de la siguiente manera

Factor	Nivel Original	Nuevo Nivel	Nueva puntuación	Diferencia Puntos	Puntuación Original	Nueva puntuación(*)

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

Fecha: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

**F. JUSTIFICACIONES Y OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA**

**G. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO**

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

3. Un plan de capacitación en:

2.Otro (s):

- 1.Según el artículo 42 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil y la Guía de aplicación para la Evaluación del Desempeño, **el jefe inmediato efectuará la calificación del desempeño y mediante una entrevista la comunicará a su colaborador (a).**
2. Es indispensable que el Jefe inmediato conozca ampliamente la Guía de aplicación para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que las instituciones faciliten al personal colaborador el acceso a dicho instrumento.
3. La impresión del formulario debe ejecutarse en una sola hoja por ambos lados.

**Régimen de Servicio Civil**  
**Título Primero del Estatuto de Servicio Civil**  
**FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

INSTITUCIÓN: \_\_\_\_\_  
 PERIODO: MES \_\_\_\_\_ AÑO 20 \_\_\_\_\_ AL MES \_\_\_\_\_ AÑO 20 \_\_\_\_\_ -  
 \_\_\_\_\_

**FED-4 GRUPO LABORAL D: OFICINA**

**A. IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR (A) Y SUS SUPERIORES**

Nombre: \_\_\_\_\_ Cédula: \_\_\_\_\_  
 Unidad donde trabaja: \_\_\_\_\_  
 Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
 Nombre del superior del Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

**B. FACTORES Y NIVELES DE DESEMPEÑO**

Marque con una X el nivel que mejor corresponda al desempeño del colaborador (a). (Ver la Guía de aplicación para la Evaluación del Desempeño).

<b>1. ATENCIÓN AL PÚBLICO</b>	<b>NIVELES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	PUNTOS	7	11,5	16,7	18,8	20
<b>2. EXACTITUD DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS</b>	<b>NIVELES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	PUNTOS	7	11,5	16,7	18,8	20
<b>3. MANEJO DE INFORMACIÓN Y ARCHIVOS</b>	<b>NIVELES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	PUNTOS	7	11,5	16,7	18,8	20
<b>4. RESPONSABILIDAD</b>	<b>NIVELES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	PUNTOS	3,5	7	8	9,4	10
<b>5. COLABORACIÓN</b>	<b>NIVELES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	PUNTOS	3,5	7	8	9,4	10
<b>6. INICIATIVA Y CRITERIO</b>	<b>NIVELES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	PUNTOS	3,5	7	8	9,4	10
<b>7. RELACIONES DE TRABAJO</b>	<b>NIVELES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	PUNTOS	3,5	7	8	9,4	10

**C. RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

<b>PUNTUACIÓN OBTENIDA</b>		<b>CATEGORÍA CUALITATIVA</b>	
Original	Modificada	Original	Modificada

Fecha: \_\_\_\_\_ Firma del Jefe inmediato \_\_\_\_\_

<b>D. OPINIÓN DEL COLABORADOR (A) EN RELACIÓN CON LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO</b>
El día de hoy recibí y leí la Resolución de mi Evaluación de Desempeño y manifiesto:
<input type="checkbox"/> Conformidad con la Resolución.
<input type="checkbox"/> 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.
Fecha: _____ Firma: _____
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_____
Firma del Jefe inmediato: _____
<b>(En caso de disconformidad pase al APARTADO E)</b>

<b>E. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO</b>
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

Factor	Nivel Original	Nuevo Nivel	Nueva puntuación	Diferencia Puntos	Puntuación Original	Nueva puntuación(*)

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

Fecha: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

<b>F. JUSTIFICACIONES Y OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA</b>

<b>G. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO</b>
Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados propongo que el servidor participe en:
4. Un plan de capacitación en:
2.Otro (s):

- 
- Según el artículo 42 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil y la Guía de aplicación para la Evaluación del Desempeño, **el jefe inmediato efectuará la calificación del desempeño y mediante una entrevista la comunicará a su colaborador (a).**
  - Es indispensable que el Jefe inmediato conozca ampliamente la Guía de aplicación para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que las instituciones faciliten al personal colaborador el acceso a dicho instrumento.
  - La impresión del formulario debe ejecutarse en una sola hoja por ambos lados.