



**MINISTERIO DE JUSTICIA Y PAZ  
DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL  
DE RECURSOS HUMANOS  
PROCESO DE DESARROLLO**

**GUÍA DE APLICACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS  
SERVIDORES DEL MINISTERIO DE JUSTICIA Y PAZ  
(CUBIERTOS POR EL TÍTULO PRIMERO DEL ESTATUTO DE SERVICIO CIVIL)**

Elaborado por  
Licda. Noemy Gamboa Madrigal  
Coordinadora Proceso de Desarrollo

Analistas  
Licda. Marisol Ramírez Cordero  
Bach. Patricia Acevedo Garita

Avalado por  
Lic. Geovanni Morales Sánchez  
Director a.i. de Recursos Humanos

Aprobación

Lic. Hernando París Rodríguez  
Ministro, Ministerio de Justicia y Paz

*-MEDI probado por la Dirección General de Servicio Civil, mediante Resolución DG-117-2012, del 07 de mayo de 2012, publicada en La Gaceta N°123 del 26 de junio del 2012-*

San José, Costa Rica

**2012**



## ***CONTENIDO***

<b>PROCESO DE DESARROLLO .....</b>	<b>1</b>
<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>1. PRINCIPIOS EN QUE SE FUNDAMENTA EL MODELO .....</b>	<b>4</b>
<b>DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>4</b>
<b>2. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>4</b>
<b>3. USOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>5</b>
<b>4. RECOMENDACIONES PARA MINIMIZAR LA SUBJETIVIDAD EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>6</b>
<b>5. ELEMENTOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>7</b>
<b>5.1. EL CICLO DE EVALUACIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>5.2. EL EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>7</b>
<b>5.3. LAS EXPECTATIVAS Y RESULTADOS DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>8</b>
<b>5.4. GRUPOS LABORALES .....</b>	<b>10</b>
<b>5.5. LOS COMPONENTES GENÉRICOS Y DIMENSIONES INSTITUCIONALES DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>11</b>
<b>5.6. NIVELES DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>16</b>
<b>5.7. LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>18</b>
<b>6. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO .....</b>	<b>20</b>
<b>DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>20</b>
<b>6.1 SELECCIÓN DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN .....</b>	<b>20</b>
<b>6.2. SECCIÓN A: IDENTIFICACIÓN DEL (A) COLABORADOR(A) Y SUS SUPERIORES .....</b>	<b>21</b>
<b>6.3. SECCIÓN B: DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>21</b>
<b>6.4. SECCIÓN C: RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>22</b>
<b>6.5 SECCIÓN D: OPINIÓN DEL COLABORADOR(A) EN RELACIÓN CON LA RESOLUCIÓN DE EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO .....</b>	<b>24</b>
<b>6.6. SECCIÓN E: OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DE LA JEFATURA INMEDIATA</b>	<b>25</b>
<b>6.7. SECCIÓN F: JUSTIFICACIONES Y OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA .....</b>	<b>28</b>
<b>6.8 SECCIÓN G: CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO .....</b>	<b>29</b>
<b>7. APELACIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ...</b>	<b>30</b>
<b>8. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS IMPORTANTES .....</b>	<b>30</b>
<b>9. ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES DE LAS OFICINAS DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS O UNIDADES COMPETENTES</b>	<b>34</b>
<b>10. PLAZOS IMPORTANTES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>37</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>39</b>



## PRESENTACIÓN

Uno de los retos más importantes en la Gestión de los Recursos Humanos en los tiempos modernos, es la búsqueda de una metodología de evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el trabajador y la organización para lograr un beneficio mutuo.

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

La importancia de proporcionar un método sistémico para efectuar la evaluación, es con el objeto de que sea una fuente de consulta obligada para quienes intervienen directa e indirectamente en el proceso de Evaluación del Desempeño, a saber: Jefaturas, colaboradoras (es) y funcionarios (as) de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Justicia y Paz.

Es imprescindible que antes de iniciar la labor evaluadora, las Jefaturas estudien cuidadosamente los aspectos contenidos del presente documento, pues de ello depende en gran medida, la precisión y el éxito de la aplicación del Modelo de Evaluación del Desempeño Institucional. Igualmente la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, tiene el deber de facilitar a los servidores del Ministerio de Justicia y Paz 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: Jefatura y Colaborador(a). Las ventajas de realizar el proceso de evaluación del personal, es que a partir de la información obtenida de la evaluación de los (as) colaboradores (as), servirá para determinar las necesidades de capacitación, así como, establecer políticas de compensación, mejora del desempeño y toma de decisiones de ascensos o de ubicación.

Esperamos que la presente Guía Institucional 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 que conforman el Ministerio de Justicia y Paz.



## **1. PRINCIPIOS EN QUE SE FUNDAMENTA EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- ◆ La participación del (a) 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 Institucionales.
- ◆ La realimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional y a la vez una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y la organización, que han de fundamentar a sus planes de mejora en este ámbito, que solucionen brechas del rendimiento demostrado.
- ◆ El sistema de Evaluación del Desempeño debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y a las circunstancias que caracterizan la participación individual y al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios.
- ◆ El sistema de Evaluación del Desempeño se fundamenta en el convencimiento de que todo colaborador(a) tiene interés y necesidad de conocer la forma en que su Jefe inmediato evalúa su desempeño y su contribución a los objetivos de la organización, además de observar su nivel de compromiso con los mismos.
- ◆ La Evaluación del Desempeño debe ser considerada como una revisión y contraste de opiniones encaminada, entre otras cosas, a fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización, por ello no debería ser vista como un examen o valoración unidireccional y personal que suponga un elemento de control o juicio sobre la persona.

## **2. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- Fomentar la eficacia de los (as) 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 del 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.



MINISTERIO DE JUSTICIA Y PAZ  
DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS  
PROCESO DE DESARROLLO

-Mejorar las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefaturas y colaboradores (as), para el logro de las metas de la organización.

-Valorar la forma en que el (a) 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 (as) 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 (as) servidores(as).
- ◆ Reconocer los méritos demostrados por el (a) 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 (as) se dice que cometen error de severidad, y si son demasiado benévolos cometen el error de indulgencia. Ambas posiciones extremas afectan negativamente el proceso y el resultado de la evaluación del desempeño.

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

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

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

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



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

**PREFERENCIA PERSONAL:** Los sentimientos personales del evaluador o la evaluadora hacia el (a) 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 realicen las siguientes recomendaciones:

- ◆ Mantener actualizado el EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO de cada colaborador (a).
- ◆ Definir conjuntamente con sus colaboradores (as) 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 período de evaluación.

## 5. ELEMENTOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 5.1. EL CICLO DE EVALUACIÓN

Comprende un período de doce meses, del 01 de enero al 31 de diciembre\*. La calificación del desempeño se efectuará con fundamento en los resultados del rendimiento laboral que el colaborador(a) haya demostrado durante el ciclo y re realizará durante la primera quincena del mes de febrero (01-15 feb.)

(\* ) Conforme lo establece el Oficio Circular 014-2011, del 20 diciembre del 2011, emitido por la Dirección General de Servicio Civil, y La Gaceta No. 238 Poder Ejecutivo, Decreto No. 36851-MP del 12 de diciembre del 2011.

### 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 (a) colaborador (a). En este expediente se registrarán todos los documentos relacionados con el desempeño de los colaboradores (as), 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.



MINISTERIO DE JUSTICIA Y PAZ  
DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS  
PROCESO DE DESARROLLO

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 necesaria la notificación de estos actos o documentos y se registren según corresponda.

El Expediente estará bajo la custodia y responsabilidad del respectivo (a) Jefe (a) inmediato (a), quien lo tratará con discrecionalidad. Su acceso queda limitado al colaborador(a) y a las Jefaturas involucrados en el proceso de evaluación. En caso de traslado del colaborador (a) a otra Unidad Administrativa, la Jefatura inmediata debe remitir el Expediente a la nueva Jefatura.

La información del expediente tendrá vigencia únicamente durante el ciclo de evaluación correspondiente; una vez que éste finalice, se efectúa el cierre respectivo y se abre el registro correspondiente para el siguiente período. No obstante, si el (a) colaborador(a) hubiere presentado algún recurso en contra de lo actuado por el superior del Jefe inmediato, en la sección E 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**

Para medir y controlar los compromisos que tiene cada funcionario (a) de acuerdo a la asignación de los objetivos de trabajo y a los planes estratégicos de la Institución, se establece un formulario denominado **EXPECTATIVAS Y RESULTADOS DEL DESEMPEÑO, el cual es un instrumento auxiliar y de uso obligatorio**, en función de la planificación del trabajo y el rendimiento requerido, cuyo objetivo es plantear las metas, expectativas y resultados o logros que se desea alcanzar durante los 12 meses que comprende el ciclo de evaluación.

Para ello, al inicio de cada ciclo de evaluación, el evaluador (a) **se deberá reunir** 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 (a) colaborador(a), y los recursos materiales y tecnológicos disponibles para la ejecución del trabajo.

Una vez establecido en el formulario de EXPECTATIVAS Y RESULTADOS DEL DESEMPEÑO, los objetivos y los planes estratégicos como recurso de apoyo dentro del proceso de medición del rendimiento, la misma debe ser firmada tanto por la Jefatura como por el colaborador (a) e incluir una en el EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO del servidor(a) y otra para el interesado.





#### **5.4. GRUPOS LABORALES**

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

##### **FED.1 GRUPO LABORAL A: EJECUTIVO**

Este Grupo Laboral denominado EJECUTIVO, está constituido por todos(as) los servidores (as) que tienen personal a cargo y que ejercen autoridad técnica, administrativa, operativa y/o una combinación de éstas ubicados en el estrato ocupacional según corresponda: Operativo, Calificado, Técnico, Profesional o Gerencial.

##### **FED.2 GRUPO LABORAL B: PROFESIONAL**

Este grupo laboral denominado PROFESIONAL, comprende a los (as) colaboradores (as) que realizan funciones de carácter profesional en sus distintas especialidades, con excepción de los cargos de Jefatura, no tienen personal a cargo.

##### **FED.3 GRUPO LABORAL C: TECNICO-CALIFICADO**

Este grupo laboral denominado TECNICO-CALIFICADO, abarca a los colaboradores de la Institución que realizan funciones sin responsabilidad de línea, y que ejecutan labores técnicas o calificadas, tales como: de secretaría, asistentes de salud, oficinista, recepción, telefonía, contador, operarios, soldadores, electricistas, panadero, auxiliar de proveeduría y bodega y trabajos calificados en general, entre otros.

##### **FED.4 GRUPO LABORAL D: OPERATIVO**

Este grupo laboral denominado OPERATIVO, comprende a los colaboradores de la Institución que realizan labores sin responsabilidad de línea, y que ejecutan funciones tales como: Misceláneas, Chofer, Mensajero, Bodeguero, Fontanero, Operadores de Chapulín, Oficiales de Seguridad, Archivista, Despachador de alimentos y otros de similar naturaleza.



## 5.5. LOS COMPONENTES GENÉRICOS Y DIMENSIONES INSTITUCIONALES DEL DESEMPEÑO

Las dimensiones institucionales del desempeño están relacionadas con las funciones medulares que realizan los (as) colaboradores (as) de los diferentes Grupos laborales y asociadas a cinco Componentes genéricos del desempeño que se detallan a continuación:

- **Servicio al usuario (a) y al ciudadano (a):** Se refiere a dirigir las decisiones y acciones hacia la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios(as) internos y externos(as), de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.
- **Eficiencia:** Grado de optimización en que los funcionarios(as) públicos(as) obtienen los logros y metas establecidos, a partir de la inversión que utilizan en tiempo, recursos, técnicas, herramientas y metodologías de trabajo, para facilitar el adecuado desarrollo de la gestión pública.
- **Competencia:** Se refiere a la aplicación práctica del conocimiento, actitudes y habilidades del individuo, manifestada en conductas o comportamientos, que hacen que la ejecución de sus actividades, se realice de una manera exitosa, excepcional y difícil de imitar.
- **Flexibilidad:** El grado en que los individuos incorporan pautas que facilitan la adaptación a los cambios, venciendo patrones burocráticos de rigidez, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas se alinean con orientaciones actuales de la gestión pública. También refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas, se incorpora la creatividad e innovación.
- **Mérito:** Grado en que se reconoce las aptitudes, las acciones éticas, el talento, la capacidad para el trabajo, así como el esfuerzo que un servidor público o servidora pública aplica por los logros obtenidos.

Para cada Grupo laboral se han definido CINCO DIMENSIONES de desempeño Institucionales, ordenadas del 1 al 5. Estas dimensiones aparecen en la SECCIÓN B de cada Formulario para la Evaluación. La distribución, conceptualización y su relación con los Componentes se detallan a continuación.

El siguiente cuadro muestra las dimensiones del desempeño Institucionales que serán contempladas en cada Grupo laboral, que evalúa a los (as) servidores (as) (cubiertos por el Título I del Estatuto de Servicio Civil) según corresponda su ubicación (de acuerdo con las actividades que este desempeña):



## GRUPO LABORAL, DIMENSIONES y COMPONENTES

### Fed.1 Ejecutivo

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>COMPONENTE GENERICO</b>	<b>DEFINICIÓN DE LA DIMENSIÓN</b>
COMPRENDER AL USUARIO Y AL CLIENTE INTERNO	SERVICIO AL USUARIO (A) CIUDADANO (A)	Se atiende de manera pronta y oportuna los problemas y necesidades presentados por el usuario y los compañeros. Posee habilidad para aportar nuevas perspectivas y juicios sólidos sobre el desarrollo actual y futuro de las necesidades del usuario. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás.
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	EFICIENCIA	Capacidad para establecer objetivos y metas, desarrollar y evaluar programas, planes y acciones de trabajo. Así como, la habilidad para crear principios y métodos para la ejecución de los mismos, mediante la distribución equitativa de actividades, tiempo y recursos.
LIDERAZGO	COMPETENCIA	Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión del Ministerio de Justicia y Paz, transmitiendo entusiasmo y compromiso.
ADAPTACION AL CAMBIO	FLEXIBILIDAD	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios en el entorno.
ÉTICA	MERITO	Sentir y gestionar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas laborales, respetando las políticas organizacionales.



## Fed.2. Profesional

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>COMPONENTE GENERICO</b>	<b>DEFINICIÓN DE LA DIMENSIÓN</b>
ASERTIVIDAD	SERVICIO AL USUARIO (A) CIUDADANO (A)	Comunicación eficiente y fluida que permite responder de una manera adecuada a los impulsos que se reciben de los usuarios y compañeros, sin caer en reacciones comprometedoras. Es consciente de que sus acciones pueden afectar positiva o negativamente a quienes le rodean.
CALIDAD EN EL TRABAJO	EFICIENCIA	Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización. Demostrar constantemente el interés de aprender.
CRITERIO	COMPETENCIA	Capacidad para formar juicios y tomar decisiones acertadas. Anticipa las necesidades y busca métodos prácticos para producir los resultados esperados, brindando sugerencias útiles para mejorar los resultados.
INICIATIVA	FLEXIBILIDAD	Responde rápidamente ante las dificultades o problemas que surgen día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades. Implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.
DEDICACIÓN	MERITO	Dirige todas sus acciones a cumplir con el trabajo asignado, esto involucra tener disposición para capacitarse en temas relacionados a sus tareas asignadas, logrando un alto nivel de actualización para el Ministerio de Justicia y Paz.



### Fed.3. Técnico – Calificado

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>COMPONENTE GENERIC</b>	<b>DEFINICIÓN DE LA DIMENSIÓN</b>
ORIENTACIÓN AL USUARIO	SERVICIO AL USUARIO (A) CIUDADANO (A)	Implica el deseo de ayudar o servir, comprender y satisfacer las necesidades a las y los usuarios (internos y externos), implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del usuario, al que van dirigidos todos los esfuerzos del Ministerio de Justicia y Paz.
DILIGENCIA	EFICIENCIA	Implica ejecutar las tareas asignadas de una manera pronta, ágil y cuidadosa, dejando respaldo de antecedentes y causas que implicaron la realización de las mismas.
TRABAJO EN EQUIPO	COMPETENCIA	Habilidad para participar activamente de una meta, objetivo, plan y proyectos comunes. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.
INNOVACIÓN	FLEXIBILIDAD	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, el usuario o el entorno en un contexto altamente cambiante.
DEDICACIÓN	MERITO	Dirige todas sus acciones a cumplir con el trabajo asignado, esto involucra tener disposición para capacitarse en temas relacionados a sus tareas asignadas, logrando un alto nivel de actualización para el Ministerio de Justicia y Paz.



#### Fed.4. Operativo

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>COMPONENTE GENERICO</b>	<b>DEFINICIÓN DE LA DIMENSIÓN</b>
ASERTIVIDAD	SERVICIO AL USUARIO (A) CIUDADANO (A)	Comunicación eficiente y fluida que permite responder de una manera adecuada a los impulsos que se reciben de los usuarios y compañeros, sin caer en reacciones comprometedoras. Es consciente de que sus acciones pueden afectar positiva o negativamente a quienes le rodean.
CALIDAD EN EL TRABAJO	EFICIENCIA	Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización. Demostrar constantemente el interés de aprender.
RESPONSABILIDAD	COMPETENCIA	Compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Se preocupa por el cumplimiento de las actividades y labores asignadas.
INNOVACIÓN	FLEXIBILIDAD	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, el usuario o el entorno en un contexto altamente cambiante
ESFUERZO	MERITO	Cumple con las tareas asignadas de manera pronta y oportuna, sin que el desconocimiento de ello prive de manera negativa en el logro de sus objetivos.



## 5.6. NIVELES DEL DESEMPEÑO

Cada dimensión del desempeño se evaluará con fundamento en CINCO NIVELES, los cuales tienen un valor numérico (puntos) determinado. El objetivo de los niveles del desempeño es que el (a) jefe (a) inmediato (a) y el colaborador(a) puedan interpretar adecuadamente los resultados, e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el ciclo de evaluación, obteniendo un resultado cualitativo.

Estos niveles con sus correspondientes valores numéricos aparecen en cada uno de las dimensiones del desempeño incluidos en la sección B del FORMULARIO DE EVALUACIÓN.

En el sentido expuesto, se presenta el nivel con su respectivo puntaje asignado y que corresponde a cada una de las dimensiones institucionales señaladas anteriormente.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	10	12	15	18	20

Evaluadas las cinco dimensiones se obtendrá una sumatoria que llevaría a la determinación de la puntuación obtenida y la correspondiente categoría cualitativa. Según los parámetros establecidos se muestran en la siguiente tabla:

NIVEL	DEFINICIÓN	CATEGORÍA CUALITATIVA	CATEGORÍA CUANTITATIVA (PUNTOS)
1	Desempeño muy por debajo del básico esperado.	DEFICIENTE	35 a 59.99
2	Desempeño básico conforme al mínimo esperado	REGULAR	60 a 74.99
3	Desempeño promedio por encima del desempeño básico esperado	BUENO	75 a 84.99
4	Desempeño promedio conforme a lo esperado	MUY BUENO	85 a 94.99
5	Desempeño destacado que excede extraordinariamente lo esperado	(*)EXCELENTE	95 a 100

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



**(\*)Regla Técnica: “Las Jefaturas que evalúen más del 20% de la totalidad de sus colaboradores (as) con la categoría de EXCELENTE, deben justificar tales resultados mediante resolución en la que se razone y compruebe el cumplimiento de objetivos Institucionales derivados del Plan Nacional de Desarrollo (PND), Plan Estratégico Institucional (PEI) o Plan Anual Operativo (PAO), intenciones, compromisos o expectativas de gestión derivado de ello”.**

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

**-Las Jefaturas** referidas en la citada Regla, corresponden a aquellas que están formalmente establecidas en el Ministerio de Justicia y Paz, bajo el ámbito del Estatuto de Servicio Civil.

**- Los planes para relacionar el cumplimiento de objetivos son:**

Plan Nacional de Desarrollo (PND), Plan Estratégico Institucional (PEI) o Plan Anual Operativo (PAO), intenciones, compromisos o expectativas de gestión, así como el cumplimiento óptimo de los estándares e indicadores preestablecidos para el desempeño destacado.

- Para la aplicación de esta Regla, **las dependencias que deben emitir la Resolución en cuestión, serán:** Despachos, Oficialía Mayor, Direcciones, Departamentos, otras nomenclaturas similares (Unidades, Procesos o Secciones de menor rango se incluyen como parte de las mencionadas, integrándose en un solo equipo ejecutor).

- Para efectuar la respectiva **Resolución**, ver machote en el anexo No. 03.

- Adicionalmente y una vez que la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos recibe de cada Jefatura la resolución de la Regla Técnica, debe elaborar el respectivo reporte de resultados y presentarlo a la Dirección General de Servicio Civil, según los lineamientos establecidos en esta materia.

-Para un manejo más preciso de estos aspectos la Jefatura **debe** combinarlos con el uso de la herramienta Expectativas y Resultados del Desempeño indicado en el punto 5.3.



## **5.7. LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño es un proceso continuo durante un ciclo de 12 meses, en el cual la Jefatura inmediata debe valorar los hechos y actos que reflejen con fidelidad el desempeño logrado por el (a) colaborador (a). Este proceso de evaluación del desempeño culmina con la ENTREVISTA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

La ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO consiste, esencialmente en un diálogo analítico, franco y abierto en el que la Jefatura inmediata expone a su Colaborador(a) las apreciaciones o resultados evaluativos, justificando al funcionario(a) el valor del nivel que mejor representa el desempeño logrado en cada DIMENSION DEL DESEMPEÑO. Esta entrevista debe realizarse durante la PRIMERA QUINCENA DEL MES DE FEBRERO DE CADA AÑO.

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

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

Se recomienda la siguiente GUIA DE ENTREVISTA.

### **1. Preparación de la Entrevista**

La persona evaluadora convoca anticipadamente en una fecha fijada y hora concreta a la persona a evaluar y le proporciona la información e instrumentos necesarios para que pueda prepararse.

Es importante considerar los siguientes aspectos relacionados con el entorno:

- Lugar Privado, libre de ruido e interrupciones.
- Suficiente tiempo para desarrollar la actividad.
- Contar con todo el material necesario: FORMULARIOS, DETERMINACION DE EXPECTATIVAS DEL DESEMPEÑO, GUÍA, EXPEDIENTE DEL DESEMPEÑO, ETC.

### **Planificación de la Entrevista**

El evaluador deberá:

- Estudiar en detalle el método de evaluación que se va a aplicar.
- Documentarse adecuadamente.
- Obtener y estudiar la información sobre el desempeño de la persona evaluada.



## **2. Inicio de la Entrevista**

- Propiciar un ambiente de confianza (saludar y agradecer la participación).
- Reduzca la tensión iniciando con el tratamiento breve de un tema trivial o de actualidad.
- Explique las razones de la entrevista.
- Introduzca el tema central paulatinamente.
- Ofrezca un trato respetuoso y cordial.
- No inicie jamás por los resultados negativos del desempeño.

## **3. Desarrollo de la Entrevista**

- Si es necesario motive al (la) entrevistado(a) a hablar.
- Demuestre sincero interés sobre los argumentos del (a) entrevistado(a).
- Escuche atentamente.
- Aborde el tema central, el desempeño, comenzando por los logros, luego las limitantes y posteriormente qué se espera alcanzar para el próximo período.
- Utilice preferentemente preguntas abiertas para dar libertad al evaluado(a) de ampliar sus respuestas.
- Tome notas de lo más relevante, si usted tiene muchos subalternos su memoria le podría jugar una mala pasada.
- Realizar un análisis del desarrollo personal, es decir, los aspectos susceptibles de mejora y el apoyo que la persona evaluada espera para mejorar su actuación.

## **4. Cierre de la Entrevista**

En la fase final de la entrevista la persona evaluadora y la persona evaluada analizan el desempeño realizado para el período a evaluar (comprende 12 meses del 01 de enero al 31 de diciembre. Se aplicará la primera quincena del mes de febrero, es decir, el 01-15 febrero) y se aplican los respectivos instrumentos para la evaluación del desempeño, al mismo tiempo se establecen los compromisos que tiene cada funcionario de acuerdo a los objetivos asignados a la unidad de trabajo y a los planes estratégicos de la Institución, los cuáles deben plasmarse en el formulario de Expectativas y Resultados del Desempeño concerniente al siguiente período. Por eso es necesario poner especial énfasis en la definición y consenso sobre:

- Los principales temas abordados.
- Los compromisos y objetivos para el siguiente periodo.
- Las acciones para la mejora de conocimientos en la formación y desarrollo (capacitaciones).
- Los compromisos de cambio de actitudes, en el caso que sea necesario.



MINISTERIO DE JUSTICIA Y PAZ  
DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS  
PROCESO DE DESARROLLO

En definitiva, se trata de elaborar conjuntamente un plan de trabajo, ya que está demostrado que una gestión eficaz para la mejora del rendimiento requiere que se deleguen responsabilidades. A la hora de elaborar este plan de trabajo o el compromiso de Expectativas y Resultados del Desempeño; los evaluadores deben desempeñar la figura de "facilitador" y no de "inspector o controlador". El encargado(a) o jefe(a) responsable de la evaluación debe esforzarse para proporcionar a sus colaboradores los medios necesarios; además debe escucharlos atentamente, de manera que pueda ayudarles a establecer ese plan de acción.

## 6. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

### 6.1 SELECCIÓN DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN

Cada Formulario de Evaluación del Desempeño consta de 7 SECCIONES, identificadas con las letras **A, B, C, D, E, F, G**. Cada sección debe llenarla la Jefatura inmediata con claridad y exactitud, de modo que la información aparezca nítida, sin borrones, tachaduras ni uso de correctores de escritura, que generen dudas acerca de su autenticidad.

Los formularios se identifican con las siglas **FED** (Formulario de Evaluación del Desempeño) y están ordenados de la siguiente manera:

- ✓ **FED-1:** Grupo Laboral Ejecutivo **(FED-1-GE)**
- ✓ **FED-2:** Grupo Laboral Profesional **(FED-2-GP)**
- ✓ **FED-3:** Grupo Laboral Técnico-Calificado **(FED-3-GTC)**
- ✓ **FED-4:** Grupo Laboral Operativo **(FED-4-GO)**

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



## 6.2. SECCIÓN A: IDENTIFICACIÓN DEL (A) COLABORADOR(A) Y SUS SUPERIORES

En esta sección la Jefatura inmediata debe anotar todos los datos relacionados con la identificación y la ubicación laboral e institucional del (a) 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 (as) diferentes servidores (as) evaluados durante el ciclo de evaluación.

	<b>Régimen de Servicio Civil</b> Título Primero del Estatuto de Servicio Civil	FED-1-GE
	<b>FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b> MINISTERIO DE JUSTICIA Y PAZ	
PERIODO: MES _____ DEL AÑO 20__ AL MES _____ AÑO 20__		
<b>FED. 1 GRUPO EJECUTIVO</b>		
ESTRATO OCUPACIONAL: <input type="checkbox"/> OPERATIVO <input type="checkbox"/> CALIFICADO <input type="checkbox"/> TÉCNICO <input type="checkbox"/> PROFESIONAL <input type="checkbox"/> GERENCIAL		
<b>SERVIDORES (AS) CON RESPONSABILIDAD DE LÍNEA</b>		
<b>A. IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR (A) Y SUS SUPERIORES</b>		
+ Nombre: _____ Cédula: _____		
Dependencia donde trabaja: _____ Cargo: _____		
Nombre del Jefe Inmediato: _____ Cargo: _____		
Nombre del Superior del Jefe Inmediato: _____ Cargo: _____		

## 6.3. SECCIÓN B: DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO

Esta sección contiene el nombre de las CINCO Dimensiones del desempeño, con CINCO niveles cada uno, considerados como relevantes para fundamentar los criterios de evaluación. Las Dimensiones varían según el Grupo laboral al que corresponda el Formulario.

Las DIMENSIONES DE DESEMPEÑO consideradas como relevantes para sustentar los criterios de evaluación son CINCO y se ordenan de 1 a 5, dentro de cada Grupo laboral. Cada Dimensión debe calificarse con base en una escala de CINCO NIVELES DEL DESEMPEÑO.

Esta calificación la hará la Jefatura inmediata previa a la ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DE EL DESEMPEÑO, según lo indicado en el **PUNTO 5.7** de esta Guía.

Mediante entrevista la Jefatura inmediata expone a su colaborador(a) sus apreciaciones sobre el valor del nivel que mejor representa el desempeño demostrado en cada DIMENSION, con respecto al desempeño esperado, durante el período evaluado.



MINISTERIO DE JUSTICIA Y PAZ  
DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS  
PROCESO DE DESARROLLO

El análisis del desempeño, en cada DIMENSIÓN, debe fundamentarse en los distintos acontecimientos, datos o incidentes relevantes, así como el seguimiento al cumplimiento de metas, resultados y objetivos de rendimiento fijados y registrados en el EXPEDIENTE DEL DESEMPEÑO de cada colaborador(a). A continuación se ilustra un ejemplo de la sección B del formulario FED-1. GRUPO EJECUTIVO.

<b>B. DIMENSIONES Y NIVELES DE DESEMPEÑO</b>								
Marque con una X el nivel que mejor corresponda al desempeño del colaborador (a) (Ver la Guía de Aplicación para la Evaluación del Desempeño de los servidores del Ministerio de Justicia y Paz (Cubiertos por el Título primero del Estatuto de Servicio Civil))								
SERVICIO USUARIO/A CIUDADANO/A	1) COMPRENDER AL USUARIO Y AL CLIENTE INTERNO	Se atiende de manera pronta y oportuna los problemas y necesidades presentados por el usuario y los compañeros. Posee habilidad para aportar nuevas perspectivas y juicios sólidos sobre el desarrollo actual y futuro de las necesidades del usuario. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás.	<b>NIVELES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			PUNTOS	10	12	15	18	20
EFICIENCIA	2) ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	Capacidad para establecer objetivos y metas, desarrollar y evaluar programas, planes y acciones de trabajo. Así como, la habilidad para crear principios y métodos para la ejecución de los mismos, mediante la distribución equitativa de actividades, tiempo y recursos.	<b>NIVELES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			PUNTOS	10	12	15	18	20
COMPETENCIA	3) LIDERAZGO	Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión del Ministerio de Justicia y Paz, transmitiendo entusiasmo y compromiso.	<b>NIVELES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			PUNTOS	10	12	15	18	20
FLEXIBILIDAD	4) ADAPTACION AL CAMBIO	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios en el entorno.	<b>NIVELES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			PUNTOS	10	12	15	18	20
MÉRITO	5) ETICA	Sentir y gestionar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	<b>NIVELES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			PUNTOS	10	12	15	18	20

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

#### 6.4. SECCIÓN C: RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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



MINISTERIO DE JUSTICIA Y PAZ  
DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS  
PROCESO DE DESARROLLO

- a. Verificar el valor numérico de los niveles del desempeño con que se evaluó al colaborador(a) en cada DIMENSION, 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 (a) colaborador(a) en las diferentes DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO.
- c. Anotar el resultado de la suma anterior en la casilla PUNTUACIÓN OBTENIDA (ORIGINAL). La casilla PUNTUACIÓN OBTENIDA (MODIFICADA) debe reservarse para una eventual modificación originada en el desacuerdo del colaborador(a) con la resolución de la valoración de su desempeño.
- d. Efectuar la conversión de la puntuación obtenida por el colaborador(a) a la correspondiente categoría cualitativa, de conformidad con la siguiente tabla:

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

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

Ejemplo:

<b>C. RESOLUCION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>			
<b>PUNTUACIÓN OBTENIDA</b>		<b>CATEGORÍA CUALITATIVA</b>	
Original	Modificada	Original	Modificada
87		MUY BUENO	

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



### **6.5 SECCIÓN D: OPINIÓN DEL COLABORADOR(A) EN RELACIÓN CON LA RESOLUCIÓN DE EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO**

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

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

Por su parte, la Jefatura inmediata procederá a trasladar, dentro de los TRES días hábiles siguientes al recibo de la disconformidad planteada por el colaborador(a), el FORMULARIO y el EXPEDIENTE DE EVALUACION 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.

<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.
<b>Fecha:</b> _____ <b>Firma del Funcionario:</b> _____ 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_____
<b>Firma del Jefe inmediato:</b> _____
<b>(En caso de disconformidad pase al APARTADO E)</b>



## **6.6. SECCIÓN E: OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DE LA JEFATURA INMEDIATA**

Esta sección debe llenarla el SUPERIOR de la Jefatura inmediata solamente si el servidor manifestó disconformidad con lo resuelto en la evaluación del desempeño ejecutada, según lo indicado en la sección anterior.

En este caso, el superior de la Jefatura inmediata dispondrá de **TRES DÍAS HÁBILES**, a partir de la fecha en que reciba el formulario de evaluación, el expediente del desempeño y las objeciones del colaborador(a), para resolver la evaluación del desempeño definitiva que corresponda.

Para ello debe analizar la documentación contenida en el Expediente del desempeño y escuchar a la Jefatura inmediata y al (a) colaborador(a).

Si con base en la revisión efectuada, decide mantener la resolución asignada por la Jefatura inmediata, deberá indicarlo así en la casilla correspondiente de esta sección, a saber: **RATIFICAR LA RESOLUCIÓN**. Luego deberá firmar, anotar la fecha y trasladar el los formularios (originales) a la DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS, para que ésta continúe con el trámite del proceso de evaluación del desempeño.

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

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

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



MINISTERIO DE JUSTICIA Y PAZ  
DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS  
PROCESO DE DESARROLLO

c. Calcular la diferencia de puntos resultante de la modificación efectuada en cada dimensión, donde se variaron los niveles del desempeño, y anotarla en la columna NUEVA PUNTUACIÓN DE LA DIMENSION.

d. Calcular la diferencia total de puntos, resultante de las modificaciones efectuadas en las diferentes dimensiones de desempeño, y anotarla en la columna DIFERENCIA DE PUNTOS.

e. Copiar en la columna PUNTUACIÓN ORIGINAL la puntuación original obtenida por el colaborador(a), según lo indicado por la Jefatura inmediata en el cuadro de la sección E del FORMULARIO DE EVALUACIÓN.

f. Calcular la diferencia total de puntos, resultante de las modificaciones efectuadas en las diferentes dimensiones del desempeño; sumar esa diferencia a la PUNTUACIÓN ORIGINAL OBTENIDA y anotar el resultado en la columna NUEVA PUNTUACIÓN.

**Ejemplo:** Si un colaborador del GRUPO LABORAL FED-1 Ejecutivo obtuvo originalmente una puntuación de 81 y el superior de la Jefatura inmediata decide hacer modificaciones en las dimensiones del desempeño **3 y 5**, cambiando el nivel 2 por el 3 en la DIMENSION 3 y nivel 3 por el 4 en la DIMENSION 5; deberá hacer los cálculos correspondientes e indicar en el cuadro provisto en la sección E del formulario, los siguientes datos:

**CALCULOS DE NUEVA PUNTUACION**

Dimensión (1 a 5)	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos del factor	Sumatoria de la diferencia de puntos	Puntuación original	Nueva puntuación
<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>81</b>	<b>87</b>
<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>			

NOTA: El superior de la Jefatura inmediata debe indicar siempre el número que corresponde a la DIMENSION afectada conforme al nivel modificado, no debe hacer modificaciones directamente en la sección B del Formulario de evaluación.

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



MINISTERIO DE JUSTICIA Y PAZ  
DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS  
PROCESO DE DESARROLLO

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

h. Luego de efectuadas las modificaciones anteriores, el superior de la Jefatura inmediata debe firmar, anotar la fecha y trasladar el o los formularios (originales) a la DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS para que ésta continúe con el trámite del proceso de evaluación del desempeño.

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

<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

Dimensión	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 Superior Jefe Inmediato : \_\_\_\_\_



## **6.7. SECCIÓN F: JUSTIFICACIONES Y OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA**

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

a) Justificación de la utilización de los niveles 1, 2 y 5 (Deficiente, Regular, Excelente) La Jefatura inmediata debe justificar en forma breve las razones en que se basa para calificar uno o más DIMENSIONES DE DESEMPEÑO con el nivel 1, 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 superior. En el caso de que el espacio disponible en el formulario sea limitado para indicar las razones por las cuales su colaborador(a) fue calificado con niveles de desempeño 1, 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 la Jefatura inmediata o su superior consideren pertinente señalar.

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

Para respaldar las observaciones que realizó la Jefatura, debe estar firmado al final de esta sección.

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



## **6.8 SECCIÓN G: CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO**

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

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

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

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

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

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

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

Con el fin de estimular el desarrollo de aquellos (as) colaboradores(as) que obtuvieron niveles de desempeño superior a DEFICIENTE O REGULAR, la Jefatura inmediata podrá, indicar ciertas áreas que a su juicio, el (la) colaborador(a) requiere reforzar por medio de la



MINISTERIO DE JUSTICIA Y PAZ  
DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS  
PROCESO DE DESARROLLO

capacitación o cualquiera otra opción. No obstante, en este caso el Ministerio no está obligado a atender en forma inmediata estas necesidades, sino que tales propuestas formarán parte de un plan de desarrollo que tratará de satisfacer esas necesidades según sus posibilidades.

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

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

1. Un plan de capacitación en:

2. Otro (s):

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

Todo (a) colaborador(a) que, luego de concluído el proceso de evaluación, esté en desacuerdo con lo resuelto respecto a su calificación del desempeño, puede apelar ante el Superior Jerárquico del Ministerio.

La impugnación en la vía administrativa debe presentarse al Jearca del Ministerio de Justicia y Paz, dentro del mes siguiente a la fecha en que reciba, de parte de la DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS, el Formulario original con la resolución de la evaluación de su desempeño de conformidad con la normativa vigente.

Si luego de agotada la vía administrativa, el (la) colaborador (a) persistiere en su disconformidad con lo resuelto, puede acudir ante las instancias legales correspondientes.

### **8. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS IMPORTANTES**

En esta sección se presentan diversas particularidades que se relacionan con la operación del proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores(as), en su mayoría situaciones relacionadas con elementos de orden administrativo, las cuales se exponen a continuación:



**8.1 Colaborador(a) es trasladado (a) o reubicado (a) en forma temporal a otra dependencia del Estado cubierta por el Régimen de Servicio Civil:** Su evaluación del desempeño la efectuará el funcionario que actúe como su Jefatura inmediata durante el período de su traslado, siempre que dicho período NO SEA INFERIOR a los SEIS MESES.

**8.2 Colaborador(a) que, por motivos de licencias o incapacidades, u otros que le atribuyan ostentar una interrupción de sus servicios y a la fecha de calificación de su desempeño, tuviere menos de SEIS MESES de tiempo efectivamente laborado:** NO SERÁ EVALUADO y, **para cualquier efecto de orden administrativo**, se le considerará la resolución resultante de su EVALUACIÓN DEL PERIODO ANTERIOR, ante lo cual la Jefatura de la dependencia correspondiente, registrará ante la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos Institucional respectiva LA JUSTIFICACION DE SU OMISION que apunte las razones de no contar con el tiempo mínimo necesario para su ejecución, que permita solventar aspectos de gestión administrativa que requiera los resultados de este proceso.

**8.3 Colaborador(a), que haya laborado durante un período SUPERIOR A LOS SEIS MESES durante el ciclo de evaluación, pero, por motivos de vacaciones o los indicados en el numeral anterior a la fecha de evaluación se encuentra ausente de su puesto:** Será evaluado cuando regrese al trabajo.

**8.4 Solamente en las situaciones señaladas en el numeral 8.3 o cuando exista justificación por causa fortuita o fuerza mayor debidamente valorada por la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio:** Serán aceptadas las evaluaciones del desempeño realizadas fuera del período estipulado que comprende del 01 al 15 de febrero de cada año según modificación artículo 41 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, publicado en La Gaceta No. 238, Poder Ejecutivo Decreto No. 36851 y en caso contrario la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos procederá a informar al Jerarca de la Institución de los casos no evaluados o presentados extemporáneamente, para lo que corresponda. Lo anterior debido a que la normativa establece que la Jefatura Inmediata deberá responder por los perjuicios que como consecuencia de la omisión del desempeño se le ocasione al personal.

**8.5 Colaborador(a) que haya tenido varias Jefaturas durante el ciclo de evaluación:** Será evaluado por la Jefatura con la que laboró más tiempo. Si hubiera trabajado por igual tiempo con diferentes Jefaturas, será evaluado por la última de ellas.

**8.6 Si por razones de fuerza mayor, la Jefatura o Jefaturas con las que el (la) colaborador(a) laboró más tiempo no pueden efectuar la evaluación:** Esta la



MINISTERIO DE JUSTICIA Y PAZ  
DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS  
PROCESO DE DESARROLLO

realizará la Jefatura actual, independientemente del tiempo que tenga de haber asumido el cargo. Para ello se podrá sustentar las apreciaciones y criterios de evaluación en los datos contenidos en el EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, y en la que aporten su superior inmediato y las anteriores Jefaturas que tuvo el (la) colaborador(a), durante el ciclo de evaluación.

**8.7 Colaborador(a) que dependa técnicamente de una Jefatura y administrativamente de otra:** La evaluación se hará de conformidad con lo dispuesto en el artículo 44, inciso b) del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil. En este caso, la JEFATURA ADMINISTRATIVA actuará COMO JEFATURA INMEDIATA y realizará la evaluación en consulta con la JEFATURA TÉCNICA. Por su parte, el JEFE SUPERIOR JERÁRQUICO actuará COMO SUPERIOR para resolver una eventual disconformidad con la resolución resultante de la evaluación del desempeño, atendiendo los criterios de la JEFATURA TÉCNICA.

**8.8 Colaboradores(as) que no cuenten con una Jefatura técnica para evaluar su desempeño:** Serán evaluados por la JEFATURA ADMINISTRATIVA, quien sustentará la evaluación en informes, reportes y cualquier otro medio de control que permita externar criterios objetivos sobre el desempeño del (a) colaborador(a).

**8.9 Caso de que, a la fecha de evaluación, la Jefatura inmediata se encuentre ausente de su puesto, por motivos de licencias, incapacidades, becas u otras causas debidamente justificadas:** La calificación la hará el funcionario (a) que haya sido designado formalmente en su lugar o el superior del Jefe inmediato sino se ha designado un sustituto oficial.

**8.10 No se admitirá el uso de facsímiles:** Tanto el (la) colaborador(a) como la Jefatura inmediata o el superior de ésta, en caso de que participe en el proceso de evaluación, **deberán firmar los tres originales** de los Formularios de evaluación del desempeño. La ausencia de la firma de la Jefatura inmediata en el formulario de evaluación invalidará la resolución de la evaluación del desempeño ejecutada, en cuyo caso éste será responsable por los perjuicios que tal omisión causen al colaborador(a).

**8.11 La ausencia de la firma del (la) colaborador(a) en el formulario:** Hará presumir que éste (a) no recibió la resolución de la evaluación del desempeño y, en tal sentido, la evaluación carecerá de validez. Sin embargo, si la omisión se debe a que el servidor se negó a firmar, la Jefatura inmediata o su superior procederá a indicarlo así en la sección F del formulario: OBSERVACIONES GENERALES Y/O JUSTIFICACIONES DE LA JEFATURA y, además, registrar el hecho en acta debidamente firmada incluyendo en ella al



MINISTERIO DE JUSTICIA Y PAZ  
DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS  
PROCESO DE DESARROLLO

menos DOS testigos con sus respectivas calidades. Igual procedimiento seguirá la jefatura inmediata o su superior, cuando el (la) colaborador(a) se negare a asistir a las entrevistas a las que fuere convocado (a) para efectos de su evaluación del desempeño.

**8.12 Jefatura inmediata que incumple lo dispuesto en el artículo 42 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil y se niega realizar la evaluación del desempeño:** El (a) colaborador(a) deberá comunicar por escrito el hecho a la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, indicando en su denuncia el nombre de dos testigos que puedan dar testimonio del hecho.

**8.13 Renuencia del (la) colaborador(a) a participar en la entrevista de evaluación del desempeño a la que fuere convocado (a):** El proceso de evaluación no se invalidará, sino que será llevado a cabo en forma unilateral por la Jefatura inmediata, o su superior cuando así corresponda y previa confirmación documentada de que efectivamente el (la) colaborador (a) ha renunciado a dicha entrevista; además del levantamiento del acta testimonial correspondiente.

**8.14 Para cualquier efecto o trámite relacionado con la evaluación del desempeño en que se requiera considerar calificaciones obtenidas por el (la) colaborador (a) con el anterior sistema de EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE SERVICIOS vigente hasta noviembre 2011:** Estas se mantendrán con la puntuación correspondiente a la escala cuantitativa de la correspondiente categoría cualitativa conforme al período evaluado y la normativa vigente a esa fecha.

**8.15 Jefatura inmediata como el superior de ésta pueden utilizar hojas adicionales:** En aquellos casos en 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 (a) colaborador(a). Por ejemplo las relacionadas con las secciones F y G. Las hojas que se adicionen para estos efectos deben ser originales.

**8.16 Plazo de envío de Formularios de evaluación del desempeño:** Una vez que la Jefatura inmediata o el superior –en el caso de que éste hubiere participado en el proceso de evaluación del desempeño- haya firmado y fechado todos los Formularios de evaluación de sus colaboradores (as), dispondrá de un plazo de **OCHO DÍAS NATURALES** para enviar los originales, siendo el plazo máximo para presentar a la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos (3 originales: Expediente desempeño, colaborador (a) y Recursos Humanos), salvo en el caso de que el (a) colaborador (a) haya manifestado disconformidad



MINISTERIO DE JUSTICIA Y PAZ  
DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS  
PROCESO DE DESARROLLO

con el resultado de la evaluación, los originales serán tramitados conforme al procedimiento indicado en el apartado 6.5 de la Guía.

### **8.17 Plazo de envío de informe sobre los resultados de la evaluación, a la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos Institucional, para su revisión y registro**

Se remitirá ocho días naturales después de concluido el período fijado por norma para la ejecución del proceso de evaluación del desempeño. El informe debe contener como mínimo los siguientes datos:

- Número de cédula
- Nombre de los (as) colaboradores(as) en orden alfabético y por estrato ocupacional (Operativo, Calificado, Técnico, Profesional, Gerencial)
- Calificación obtenida (resultado cuantitativo y cualitativo)
- Justificación de los casos considerados en los numerales **8.1, 8.2, y 8.3** de esta sección.
- Las dependencias del Ministerio de Justicia y Paz: Despachos, Oficialía Mayor, Direcciones, Departamentos, otras nomenclaturas similares-Unidades, Procesos o Secciones de menor rango se incluyen como parte de las mencionadas, integrándose en un solo equipo ejecutor, que superen el 20% de la totalidad de funcionarios (as) evaluados (as) con la categoría excelente, deben justificar tales resultados mediante **Resolución** en la que se razone y compruebe el cumplimiento de objetivos Institucionales derivados del Plan Nacional de Desarrollo (PND), Plan Estratégico Institucional (PEI) o Plan Anual Operativo (PAO), intenciones, compromisos o expectativas de gestión derivado de ello". Como se indica en el apartado 5.3 y 5.6. Además se debe presentar el anexo No.03, que se encuentra en la presente Guía.
- Lo establecido por normativa y según los lineamientos que se emitan al respecto.

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

En la presente Guía Institucional se detallan las responsabilidades atribuibles a la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Justicia y Paz o su Unidad competente en esta materia. De esta forma se incorporan las siguientes situaciones dentro de este apartado, según se detallan a continuación:

### **9.1 Registro de los resultados de la evaluación de desempeño individual**

De cada evaluación del desempeño recibida, la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, deberá registrar la PUNTUACIÓN y la CATEGORÍA CUALITATIVA



MINISTERIO DE JUSTICIA Y PAZ  
DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS  
PROCESO DE DESARROLLO

obtenidas por el (la) colaborador(a). Deben remitirlo conforme lo establecido en el instructivo para la elaboración de reportes de resultados de evaluación del desempeño en las Instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil Título I y IV.

## **9.2 Entrega de los registros (Formularios) de evaluación del desempeño individual**

Una vez revisada y registrada la información remitida por la Jefatura inmediata, la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Justicia y Paz, procederá a trasladar un original del formulario de evaluación al expediente del (a) colaborador(a).

En cuanto a los otros originales: el segundo será archivado por la Jefatura en el Expediente del desempeño del (a) colaborador (a) y el tercero será entregado al colaborador por la Jefatura (a); salvo en el caso de que el (a) colaborador (a) haya manifestado disconformidad con el resultado de la evaluación, los originales serán tramitados conforme al procedimiento indicado en el apartado 6.5 de la Guía.

## **9.3 Uso y registro de los resultados de la evaluación del desempeño en los formularios**

En vista de que el FORMULARIO DE EVALUACION 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 Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Justicia y Paz, a la respectiva Jefatura inmediata para que proceda a realizar las correcciones correspondientes.

## **9.4 Validez y eficacia del resultado de la evaluación del desempeño**

El resultado de la evaluación del desempeño tendrá los efectos administrativos correspondientes, una vez que haya sido anotado en los registros que lleva la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos. No obstante, en sí mismo el formulario de evaluación del desempeño tiene validez y eficacia legal desde el momento en que la calificación es comunicada al (la) servidor (a).

## **9.5 Custodia de las evidencias del desempeño de los (as) colaboradores (as)**

La Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Justicia y Paz, indica a las Jefaturas de su ámbito institucional acerca de la seguridad que deben tener los archivos o lugares en los que se guardan los Expedientes de evaluación del desempeño, con el propósito de que toda la documentación relacionada se conserve y use en forma cuidadosa, y bajo estricta vigilancia de la Jefatura inmediata.



### **9.6 Capacitación de las Jefaturas respecto al modelo de evaluación del desempeño Institucional**

Es responsabilidad de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Justicia y Paz lograr que los funcionarios (as) que asuman cargos de Jefatura sean capacitados en la aplicación del presente Modelo de evaluación del desempeño, e igualmente, que los (las) nuevos colaboradores(as) reciban la adecuada orientación sobre la materia.

### **9.7 Tratamiento y atención de casos particulares**

La Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Justicia y Paz, debe procurar que el personal de Oficinas Centrales, y de los Centros Penitenciarios de la Institución brinden la información precisa sobre los casos de colaboradores(as) que no fueron evaluados (as) o aquellos que fueron evaluados (as) en forma extemporánea, de conformidad con las razones señaladas en los puntos **8.2** y **8.3** de esta Guía.

### **9.8 Emisión y presentación de informe general de resultados de evaluación del desempeño Institucional**

En la SEGUNDA QUINCENA del mes de marzo, la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos remitirá a la dependencia competente de la Dirección General de Servicio Civil, UN REPORTE, con los resultados de las evaluaciones de los (as) colaboradores(as) de su ámbito institucional, conforme a los lineamientos remitidos a este respecto. Los(as) colaboradores(as) que obtuvieron resultados de DEFICIENTE y REGULAR, así como aquellos que tengan derecho al incentivo de Carrera Profesional, la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos Institucional dispondrá según sus procedimientos internos a su inclusión por separado, con el fin de facilitar la información al usuario.

**9.9 Proveeduría del material para registro de la evaluación del desempeño:** La Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Justicia y Paz, debe proveer con suficiente anticipación (MINIMO UN MES CALENDARIO), los Formularios requeridos para evaluar el desempeño de los colaboradores(as) de las diferentes dependencias de la Institución. Así mismo las Jefaturas pueden acceder los Formularios, Guía de Evaluación del Desempeño y demás instrumentos relacionados, en la página Web del Ministerio.



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

- ◆ **Ciclo de evaluación:** Comprende 12 meses del 01 de enero al 31 de diciembre.
- ◆ **Tiempo mínimo requerido para evaluar al colaborador(a):** SEIS MESES
- ◆ **Período para efectuar la calificación:** del 01 al 15 de febrero de cada año.
- ◆ **Presentación del resultado de la evaluación y firma del formulario por parte del colaborador(a) y su jefe (a) inmediato (a):** Al CONCLUIR la entrevista de evaluación.
- ◆ **Presentación de las objeciones del (la) colaborador(a) al superior de la Jefatura inmediata:** Dentro de los TRES HÁBILES, siguientes a la fecha en la que la Jefatura inmediata le presenta el resultado y firma (en desacuerdo) el respectivo formulario de evaluación.
- ◆ **Traslado del expediente y el formulario de evaluación del desempeño al superior de la Jefatura inmediata:** DENTRO DE LOS TRES DÍAS HÁBILES SIGUIENTES a la fecha en la que el (la) colaborador (a) presentó su disconformidad ante su jefe (a) inmediato (a).
- ◆ **Resolución definitiva de la evaluación por parte del superior de la jefatura inmediata:** TRES DÍAS HÁBILES a partir de la fecha en la que reciba el expediente, el formulario de evaluación del desempeño y las objeciones del (la) colaborador(a).
- ◆ **Envío de los Formularios de evaluación originales, Resolución Razonada (si aplica) e Informe con los resultados de la evaluación a la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Justicia y Paz:** Dentro de los OCHO DÍAS NATURALES contados a partir de la conclusión del proceso de evaluación.
- ◆ **Envío del Reporte con los resultados de las evaluaciones del desempeño a la dependencia competente de la Dirección General de Servicio Civil:** SEGUNDA QUINCENA del mes de marzo.
- ◆ **Apelación del resultado de la evaluación en la vía administrativa:** UN MES a partir de la fecha en la que la Jefatura inmediata entregue el Formulario con el resultado de la evaluación al (la) colaborador(a).



## BIBLIOGRAFIA

Dirección General de Servicio Civil (2008). Resolución 637-2008. Ajustes al Modelo General de Evaluación de Desempeño para el Régimen de Servicio Civil Costarricense. San José, Costa Rica.

Dirección General de Servicio Civil (2009). Resolución 304-2009. Lineamientos generales para el diseño o modificación de modelos y sistemas de evaluación del desempeño institucionales. San José, Costa Rica.

Dirección General de Servicio Civil (2011). Oficio Circular DG-005-2011, Regulaciones complementarias para la aplicación de la Regla Técnica y Modificación o diseño de Modelos de Evaluación del Desempeño Institucionales, en el Régimen de Servicio Civil, San José, Costa Rica.

Dirección General de Servicio Civil (2011). Oficio Circular DG-014-2011, Aspectos a considerar con la modificación del artículo N°41 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, San José, Costa Rica.



MINISTERIO DE JUSTICIA Y PAZ  
DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS  
PROCESO DE DESARROLLO

# ANEXOS





## **ANEXO N°2: GUIA DE ENTREVISTA**

### **1. Preparación de la Entrevista**

La persona evaluadora convoca anticipadamente en una fecha fijada y hora concreta a la persona a evaluar y le proporciona la información e instrumentos necesarios para que pueda prepararse. Es importante considerar los siguientes aspectos relacionados con el entorno:

- Lugar Privado, libre de ruido e interrupciones -Suficiente tiempo para desarrollar la actividad -Contar con todo el material necesario.

### **Planificación de la Entrevista**

El evaluador deberá: -Estudiar en detalle el método de evaluación que se va a aplicar - Documentarse adecuadamente -Obtener y estudiar la información sobre el desempeño de la persona evaluada.

### **2. Inicio de la Entrevista**

- Propiciar un ambiente de confianza (saludar y agradecer la participación).
- Reduzca la tensión iniciando con el tratamiento breve de un tema trivial o de actualidad.
- Explique las razones de la entrevista.
- Introduzca el tema central paulatinamente.
- Ofrezca un trato respetuoso y cordial.
- No inicie jamás por los resultados negativos del desempeño.

### **3. Desarrollo de la Entrevista**

- Si es necesario motive al entrevistado(a) a hablar.
- Demuestre sincero interés sobre los argumentos del entrevistado(a).
- Escuche atentamente.
- Aborde el tema central, el desempeño, comenzando por los logros, luego las limitantes y posteriormente qué se espera alcanzar para el próximo período.
- Utilice preferentemente preguntas abiertas para dar libertad al evaluado(a) de ampliar sus respuestas.
- Tome notas de lo más relevante, si usted tiene muchos subalternos su memoria le podría jugar una mala pasada.



MINISTERIO DE JUSTICIA Y PAZ  
DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS  
PROCESO DE DESARROLLO

- Realizar un análisis del desarrollo personal, es decir, los aspectos susceptibles de mejora y el apoyo que la persona evaluada espera para mejorar su actuación.

#### **4. Cierre de la Entrevista**

- En la fase final de la entrevista la persona evaluadora y la persona evaluada analizan el desempeño realizado para el período a evaluar (comprende 12 meses del 01 de enero al 31 de diciembre. Se aplicará la primera quincena del mes de febrero, es decir, el 01-15 febrero) y se aplican los respectivos instrumentos para la evaluación del desempeño, al mismo tiempo se establecen los compromisos que tiene cada funcionario de acuerdo a los objetivos asignados a la unidad de trabajo y a los planes estratégicos de la Institución, los cuáles deben plasmarse en el formulario de Expectativas y Resultados del Desempeño concerniente al siguiente período. Por eso es necesario poner especial énfasis en la definición y consenso sobre:
  - Los principales temas abordados.
  - Los compromisos y objetivos para el siguiente periodo.
  - Las acciones para la mejora de conocimientos en la formación y desarrollo (capacitaciones).
  - Los compromisos de cambio de actitudes, en el caso que sea necesario.

En definitiva, se trata de elaborar conjuntamente un plan de trabajo, ya que está demostrado que una gestión eficaz para la mejora del rendimiento requiere que se deleguen responsabilidades. A la hora de elaborar este plan de trabajo o el compromiso de Expectativas y Resultados del Desempeño; los evaluadores deben desempeñar la figura de "facilitador" y no de "inspector o controlador". El encargado(a) o jefe(a) responsable de la evaluación debe esforzarse para proporcionar a sus colaboradores los medios necesarios; además debe escucharlos atentamente, de manera que pueda ayudarles a establecer ese plan de acción.



### **ANEXO N°3**

#### RESOLUCIÓN XX-XXX-2011

Ministerio de Justicia y Paz, San José, a las XXXXX horas con XXXXXXXX minutos del XXXXX de XXXXXXXX de dos mil once.

#### CONSIDERANDO:

1. Que el Estatuto de Servicio Civil, en su artículo 13, inciso c), y artículo 4, inciso a) de su Reglamento faculta a la Dirección General para establecer los procedimientos e instrumentación técnica necesaria hacia una mayor eficiencia de la Administración, así como derivar su actuación coordinadamente con el Presidente y los Ministros de Gobierno cuando ello implique la gestión de personal del Poder Ejecutivo.
2. Que el Decreto Ejecutivo N°22341- MP de fecha 5 de agosto de 1993, autoriza a las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos a desarrollar sus propios Modelos y Sistemas de Evaluación del Desempeño, con el fin de que los mismos se adecúen a las condiciones vigentes de los procesos pertenecientes a sus instituciones.
3. Que la Dirección General de Servicio Civil como órgano rector del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Poder Ejecutivo bajo el ámbito del Estatuto de Servicio Civil, ha de procurar la integración de procedimientos e instrumentos de aplicación técnica en dicho sistema, siguiendo parámetros de utilidad genérica que permitan adecuados controles, pero a la vez reconocer las particularidades institucionales.
4. Que la resolución DG-304-2009 publicada en La Gaceta del 218 del 11 de noviembre del 2009 estipula que las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos formularán como parte de sus Modelos de Evaluación de Desempeño guías de aplicación de los mismos, conforme lo establecido en el "Compendio General Regulador" que contiene los aspectos mínimos requeridos para su elaboración y aprobación, emitido al efecto por esta Dirección General, según se detalla en el Anexo N° 4 indicado en el Artículo 5° de dicha norma.
5. Que la Ley de Planificación Nacional N° 5525 establece un Sistema Nacional de Planificación que dentro de sus funciones establece la evaluación sistemática y permanente sobre la ejecución de planes, políticas y sus respectivos programas. Asimismo incluye como parte de sus componentes constitutivos y de apoyo a ésta función a las Unidades u Oficinas de Planificación de los ministerios, instituciones y órganos adscritos, entre otras entidades públicas.
6. Que el apartado 5 del citado compendio, referente a los "Elementos del Modelo de Evaluación de Desempeño", en su punto 5.6 sobre "los niveles de desempeño" establece



MINISTERIO DE JUSTICIA Y PAZ  
DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS  
PROCESO DE DESARROLLO

como Regla Técnica de aplicación genérica en las Instituciones bajo el ámbito del Estatuto de Servicio Civil que todos aquellos resultados de la medición del desempeño aplicada a sus funcionarios/as donde hayan aplicado la categoría cualitativa de excelente, superando el 20% de la totalidad de funcionarios (as) evaluados (as) con ella, en cada una de sus dependencias (Divisiones, Áreas, Direcciones, Procesos, Subprocesos, Departamentos u otras nomenclaturas similares), deben justificar tales resultados.

7. Que la justificación indicada en el considerando anterior conforme lo dispone la DG-304-2099, ha de ejecutarse mediante Resolución, que razone y compruebe el cumplimiento de objetivos institucionales, derivados según corresponda del Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico Institucional o Plan Anual Operativo, Intenciones, Compromisos o Expectativas de Gestión derivado de ello.

8. Que en el proceso anterior igualmente procede la verificación del cumplimiento óptimo de los estándares e indicadores preestablecidos para el desempeño destacado, así como remitir el respectivo reporte de resultados al órgano rector del Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil, conforme la normativa vigente.

9. Que en razón de la emisión del acto administrativo especificado en el considerando siete, la Ley General de la Administración Pública faculta su dictado al órgano competente o bien al servidor/a regularmente designado/a al momento de su declaratoria.

**Por tanto,**

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

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

**RESUELVE:**

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



MINISTERIO DE JUSTICIA Y PAZ  
DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS  
PROCESO DE DESARROLLO

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

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

**Artículo 3°.- Declarar** que los resultados referenciados con antelación se obtuvieron con evidencia del cumplimiento de los Objetivos relacionados con el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico Institucional o Plan Operativo Institucional, intenciones o expectativas de gestión, según compete, demostrado por las Metas programadas alcanzadas por la dependencia a cargo, el cumplimiento óptimo de los compromisos, estándares e indicadores preestablecidos y suscritos por las partes involucradas (Evaluado y Evaluador) con fecha \_\_\_\_\_, todo lo cual respalda el desempeño destacado descrito, el cual excedió extraordinariamente lo esperado en el período evaluado (Adjuntar anexos de ser necesario).

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

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

**(Sello)**

C: Dirección General de Servicio Civil  
Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos  
Planificación Institucional



MINISTERIO DE JUSTICIA Y PAZ  
 DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS  
 PROCESO DE DESARROLLO

**RESOLUCIÓN XX-XX-20XX**  
**FECHA:** \_\_\_\_\_

Objetivos Plan Nacional de Desarrollo cuando así opere	Objetivos estratégicos u operativos institucionales (PEI/PAO) o compromisos de gestión pactados	Objetivos de la Dependencia	Metas establecidas	Compromisos asumidos	Estándares o indicadores establecidos	Logros alcanzados	Evidencias de logros (desempeño obtenido)*
1.	1.1.	1.1.1					
	1.2						
	1.3	1.3.1					
2.	2.1.	2.1.2					
	2.2.	2.2.2					
	2.3						

**OBSERVACIONES GENERALES:**

\*: Porcentaje de cumplimiento obtenido similar al pactado, o bien productos concretos obtenidos.

**NOTA:** Esta información será completada conforme a los compromisos asumidos, derivados ya sea del Plan Nacional de Desarrollo (PND), Plan Estratégico Institucional o Planes Anuales Operativos (PEI / PAO), intenciones, compromisos o expectativas de gestión, según corresponda.

**PARA EL LLENADO DE ESTE ANEXO, SIRVASE ANALIZAR LA PAGINA 5 QUE EXPLICA CADA COLUMNA.**



### **Aclaraciones para completar la Matriz adjunta a la Resolución de Regla Técnica:**

***Para relacionar el cumplimiento de Objetivos se tiene:*** Plan Nacional de Desarrollo (PND), Plan Estratégico Institucional (PEI) o Plan Anual Operativo (PAO), Intenciones, Compromisos o Expectativas de Gestión pactados, así como el cumplimiento óptimo de los estándares e indicadores preestablecidos para el desempeño destacado, **según compete**.

**Si su dependencia reúne todas las actividades solicitadas en las columnas, sírvase llenar cada una de ellas de conformidad.**

**De no ser así favor completar la que corresponda.** Ejemplo: Si su dependencia no responde a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, no responde a los objetivos estratégicos u operativos, debe completar los objetivos de la dependencia a su cargo.

**Objetivos Plan Nacional de Desarrollo cuando así opere:** De no corresponder, indique NO APLICA.

**Objetivos estratégicos u operativos institucionales (PEI/PAO) o compromisos de gestión pactados:** De no responder, indique NO APLICA.

**Objetivos de la Dependencia:** Completar o bien si llenó alguno de los anteriores y éste no responde, indicar NO APLICA.

**Metas establecidas:** Esta en función de los objetivos de su dependencia según corresponda.

**Compromisos asumidos:** Es la acción ejecutada, según los compromisos pactados entre Jefe y colaborador al inicio del Ciclo de Evaluación.

**Estándares o indicadores establecidos:** La Jefatura establece cómo lo va a medir y así se lo indica al colaborador.

**Logros alcanzados:** Cumplimiento del objetivo.

**Evidencias de logros (desempeño obtenido):** Son los resultados obtenidos.



***Nota: Estas aclaraciones son para facilitar el completar la Matriz anterior, no debe imprimirse esta página***