

 MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL	MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL		Código: NOR-DRH-001- 2011
	NORMATIVA Y APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL MTSS (SUGEDE-2012-MTSS)		Versión: 1 Página 0/51
Solicitud de Cambio N°:	Elaborado por: Dirección de Recursos Humanos	Aprobado por: Dirección General de Servicio Civil	Rige a partir del: 01-12-2011

**GUÍA SOBRE LA NORMATIVA Y APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA
GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL
EN EL MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL
(SUGEDE-2012- MTSS)**

30 DE NOVIEMBRE DEL 2011

Tabla de Contenido

PRESENTACIÓN	2
I. FUNDAMENTO LEGAL	3
II OBJETIVO GENERAL	3
III. PRINCIPIOS DEL MODELO.....	3
IV. USOS DEL MODELO GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	4
V. ELEMENTOS DEL SUBSISTEMA GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	5
5.1- Ámbito de aplicación:	5
5.2- Ciclo de evaluación	5
5.3- El Expediente de Evaluación del Desempeño Laboral	5
5.4 Perspectivas o resultados esperados	6
5.5- Componentes del Subsistema Gestión y Evaluación del Desempeño Laboral	7
5.5.1 Compromisos y metas laborales pactados y planeados:.....	7
5.5.2 Competencias y Comportamientos Habituales.....	8
5.6- Fases del Subsistema de Gestión y Evaluación del Desempeño Laboral	8
A. Fase I: Apropiación, divulgación e implementación del Subsistema	8
B. Fase II: Fijación de Compromisos y Metas Laborales Pactados y Planeados (Anexos 3).....	10
C. Fase III: Competencias y comportamientos laborales	12
D. Fase IV: Seguimiento al desempeño laboral y registro de evidencias	12
Evidencias y su registro	15
E. Fase V: Evaluación cuantitativa y cualitativa (Evaluación Final)	18
5.7- Los grupos laborales	19
5.8- Factores del Desempeño Laboral (Componentes del Desempeño)	20
5.9 Niveles del Desempeño Laboral	21
5.10 La entrevista de Evaluación del Desempeño Laboral	23
VI. INSTRUCCIONES PARA EL USO DE LOS FORMULARIOS	23
6.1 Formato de Acuerdo de Compromisos y Metas Laborales Pactados y Planeados, Anexo 3.1	23
6.2 Formato: Registro de Evidencias de Compromisos y Metas Lab. Pactados y Planeados, Anexo 3.2	24
6.3- Formato: Ajuste o Modificac. a los Compromisos y Metas Lab. Pactados y Planeados, Anexo 3.3	25
6.4- Formularios de Evaluación del Desempeño Laboral	25
6.4.1- Selección del Formulario de Evaluación del Desempeño Laboral.....	25
6.4.2- Apartado A: Identificación del colaborador/a y jefaturas	26
6.4.3- Apartado B: Evaluación de Compromisos Laborales Pactados y Planeados	26
6.4.4- Apartado C: Evaluación de Competencias y Comportamientos Laborales	27
6.4.5- Apartado D: Resolución de la Evaluación	28
6.4.6- Apartado E: Opinión del colaborador/a en relación con la resolución de la evaluación de su desempeño	28
6.4.7- Apartado F: Observaciones del superior de la Jefatura inmediata	29
6.4.8- Apartado G: Justificaciones y observaciones generales de la Jefatura.....	30
6.4.9- Apartado F: Acciones propuestas para el mejoramiento.....	31
VII. APELACIONES DE LA RESOLUCIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	31
VIII. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS RELEVANTES.....	32
IX. ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	35
X. PLAZOS IMPORTANTES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	36
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	37
BIBLIOGRAFIA	42
ANEXOS	43
ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	43
A. PREPARACIÓN	44
B. ETAPAS DE LA ENTREVISTA	46

PRESENTACIÓN

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social es una institución que se encuentra cubierta bajo el Régimen de Servicio Civil, por lo que la Constitución Política, así como el Estatuto y el Reglamento de Servicio Civil, conforman, en primera instancia, el marco legal que lo rige y se debe respetar.

Por lo tanto, es importante retomar la Constitución Política, que en su artículo 11 establece en lo que interesa:

“...la Administración Pública, en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes” (el subrayado es propio).

Así como en el Estatuto de Servicio de Civil, en el artículo 37, inciso e) y en los artículos 41, 42, 43, 44, 44 bis y 45 de su Reglamento, brindan las herramientas fundamentales para desarrollar el sistema de evaluación del desempeño, con su columna vertebral y con la libertad de generar un instrumento que se acerque lo más posible a las condiciones organizacionales actuales, tal como se evidencia en el artículo 41 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, que indica:

Artículo 41:

“... Dada la necesidad, para realizar una buena evaluación de la ejecutoria de un servidor de contar con los factores, la ponderación de los mismos y evaluadores, adecuada a los procesos en que interviene, se autoriza a las Unidades de Recursos Humanos a desarrollar sistemas adecuados a las circunstancias presentes en los procesos de su Institución”.

Siendo que se cuenta con esa potestad, se hace la presentación de un Subsistema de Gestión y Evaluación del Desempeño Laboral que propicie la retroalimentación para mejorar, verificar procesos, alcanzar metas y permitir que el Ministerio, como organización, conozca los aciertos y las equivocaciones. Facilita al mismo tiempo comprobar si los procesos para alcanzar las metas son adecuados y si el logro de los resultados es conveniente o inconveniente con respecto a los propósitos, lo que habilita a la Institución como sistema a crear alternativas de mejoramiento que comprometan a todos los actores de la institución para avanzar más rápidamente.

Evaluar el desempeño laboral de un servidor significa verificar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la Institución. Esta evaluación del desempeño laboral pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados en forma positiva.

El Subsistema de Gestión y Evaluación del Desempeño Laboral tiene como meta que el Ministerio pueda incentivar a sus colaboradores y modificar su actitud en busca de una mayor efectividad y productividad en sus labores, asegurando el cumplimiento de su misión y visión.

I. FUNDAMENTO LEGAL

La evaluación de los colaboradores, bajo el Régimen de Servicio Civil, se sustenta en el artículo 44 bis del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil y se fundamenta en los artículos 37, inciso e) del Estatuto de Servicio Civil, y 41, 42, 43, 44 y 45 de su Reglamento, así como los artículos 83, 84, 85 y 86 del Reglamento Autónomo de Servicios del MTSS.

II OBJETIVO GENERAL

Dotar al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de un mecanismo que le permita evaluar, de la forma más objetiva posible, el desempeño laboral de sus funcionario/as, así como los compromisos, metas, competencias y comportamientos habituales que faciliten lograr la cantidad y calidad de los resultados planeados y generados por cada uno los funcionarios/as, con el fin de garantizar el apropiado y puntual cumplimiento de los objetivos plasmados, tanto en el Plan Operativo Institucional (POI), en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y en el Plan Nacional de Desarrollo (PND).

III. PRINCIPIOS DEL MODELO

- 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 la organización.

- 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 ha de dar fundamento a los planes de mejora en este ámbito y que además reduzca las brechas del rendimiento requerido.
- El Subsistema de Gestión y Evaluación del Desempeño Laboral 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.
- Este subsistema se fundamenta en el convencimiento de que todo colaborador/a tiene interés y necesidad de conocer la forma en que su Jefatura Inmediata evalúa su desempeño y su contribución al logro de los objetivos de la organización. Además, observar su nivel de compromiso con los mismos.

IV. USOS DEL MODELO GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Algunos de los principales usos son:

- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- Poder conceder permisos, incentivos salariales y promociones del personal (carrera administrativa).
- Sustentar criterios para la reducción forzosa de personal o políticas de retención de los mejores colaboradores/as.
- Establecer políticas de planificación de Recursos Humanos y reubicación de colaboradores/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 colaboradores/as.
- Reconocer los méritos demostrados por el colaborador/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.
- Facilitar el cambio cultural.
- Facilitar la percepción de objetividad en la apreciación y trato de los colaboradores/as.
- Visualizar con mayor claridad la estructura organizativa, así como la determinación de metas y objetivos.
- Facilitar la comunicación entre Jefaturas y colaboradores/as.

- Permitir el aprendizaje personal y organizativo.
- Mejorar el clima laboral al evaluar la colaboración de una forma más objetiva.
- Servir de apoyo y guía para los evaluados/as y evaluadores/as.

V. ELEMENTOS DEL SUBSISTEMA GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

5.1- Ámbito de aplicación:

El Subsistema de Gestión y Evaluación del Desempeño Laboral descrito está dirigido a los colaboradores/as regulares e interinos cubiertos por el Régimen de Servicio Civil.

5.2- Ciclo de evaluación

“La evaluación anual del desempeño de los servidores se efectuará en la primera quincena del mes de febrero de cada año, por lo que el Ciclo de Evaluación se establece del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año. La evaluación será una valoración del rendimiento del servidor en cada una de las dimensiones del desempeño institucional que influyen en su trabajo en general. Las categorías que se utilizarán para la evaluación anual del servidor serán máximo cinco, a efecto de generar una adecuada progresión aritmética que evite el resultado de tendencia central o extrema (Deficiente, Regular, Bueno, Muy Bueno, Excelente - o sus equivalentes) (“Artículo 41.- del Decreto Ejecutivo N° 21 del 14 de diciembre de 1954 y sus reformas “Reglamento del Estatuto de Servicio Civil”, modificado mediante el Artículo 1.- del Decreto N° 36851-MP, del 12 de diciembre del 2011).

5.3- El Expediente de Evaluación del Desempeño Laboral

El expediente de evaluación del desempeño será llevado por la Unidad Administrativa en la que se ubica el colaborador/a. En este expediente se incluirá el Acuerdo de Compromisos Laborales, el ajuste o modificación a los compromisos laborales y el Registro de Evidencias sobre los avances y condiciones en los cuales se desarrolla el cumplimiento de los compromisos laborales acordados, así como notificaciones, cartas de encomio por el trabajo eficiente realizado, llamadas de atención en procura de un mejor desempeño y cualquier otro incidente significativo relacionado con el trabajo.

Ningún acto o documento sobre el desempeño tendrá eficacia legal si el servidor/a 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 de la respectiva Jefatura Inmediata, quien lo tratará con discrecionalidad. Su acceso queda limitado al colaborador/a y a las jefaturas involucradas en el proceso de evaluación. En caso de traslado del colaborador/a a otra Unidad Administrativa, la jefatura inmediata debe remitir el expediente a la nueva jefatura.

La información del expediente tendrá vigencia únicamente durante el ciclo de evaluación correspondiente, una vez que éste finalice, se efectúa el cierre, remitiendo el expediente, debidamente foliado, al archivo de gestión de la Unidad Administrativa correspondiente e inmediatamente se abre un nuevo expediente para el siguiente período con el acuerdo de compromisos laborales fijados entre la Jefatura Inmediata y su colaborador/a. No obstante, si el colaborador/a hubiere presentado algún recurso en contra de lo actuado por el superior de la Jefatura Inmediata, en los apartados B y C del formulario de Evaluación de Desempeño Laboral, el expediente se mantendrá en vigencia para que cualquiera de las partes pueda usarlo como prueba ante cualquier autoridad competente.

5.4 Perspectivas o resultados esperados

La constante de buscar una mejora continua, que garantice el desarrollo del talento humano y la permanencia de un recurso humano competente, capaz de desempeñarse con calidad, es lo que impulsa a modificar la herramienta de gestión del desempeño, para que la mejoría del desempeño se refleje en la prestación de servicios y en la entrega de productos que satisfagan la expectativa de los/las usuarios/as.

La evaluación del desempeño laboral es un instrumento que facilitará la planificación gerencial, el orden en las actividades operativas y estratégicas, así como un elemento de control interno, siendo además una oportunidad de crecimiento y desarrollo institucional, profesional y personal, valorado y reconocido de una manera más objetiva y permanente, tanto por los colaboradores/as como por las jefaturas inmediatas.

La expectativa del nuevo modelo es coadyuvar como herramienta gerencial que funcione como base para la definición de objetivos por dependencias, hasta ser identificadas a nivel individual o grupal. Además, presenta una evaluación por objetivos o compromisos laborales que cuentan con mecanismos de medición, confrontación y valoración para aplicarla de manera más objetiva, concreta, así como una evaluación por competencias o componentes del comportamiento, porque está inmerso e implícito en el desempeño del colaborador/a y su evaluación permite el mejoramiento institucional, profesional y personal.

5.5- Componentes del Subsistema Gestión y Evaluación del Desempeño Laboral

Para llevar a cabo el proceso gestión y evaluación del desempeño de los colaboradores/as, se debe tener en consideración los siguientes componentes:

5.5.1 Compromisos y metas laborales pactados y planeados:

Se entiende por compromisos y metas laborales pactados y planeados, los acuerdos que se estipulan entre la jefatura inmediata y el colaborador/a al inicio de cada ciclo de la evaluación. Se refieren a la realización y entrega de productos o servicios y la forma como éstos deben alcanzarse. Se determinan a partir de las políticas, objetivos, planes o proyectos fijados por la Jefatura o lo establecido en el Plan Operativo Institucional (POI) y el Plan Estratégico Institucional (PEI), lo que a su vez constituye la base fundamental para la designación de los objetivos de gestión de cada colaborador/a.

Las metas son los resultados esperados para cada período de evaluación. Deben estar acordes con lo presentado a la Dirección General de Planificación en el Plan Operativo (POI) y Estratégico Institucional (PEI) y lo estipulado en el formato de Acuerdo de Compromisos y Metas Laborales Pactados y Planeados (Anexo 3.1), que garanticen la cantidad y calidad en el logro de los objetivos institucionales, planteados a corto y mediano plazo, describiendo sus avances y demás factores que permitan identificar el progreso de los compromisos establecidos.

El cumplimiento de las metas acordadas con cada colaborador/a deberá contribuir al logro de los planes y proyectos del Ministerio o sus áreas de trabajo, es decir, de la misión, visión y objetivos institucionales y departamentales. Los cronogramas son herramientas de gran utilidad para la descripción y seguimiento de los compromisos y metas fijados y permiten establecer la oportunidad de las entregas parciales de productos o servicios efectuados y cómo se obtiene el cumplimiento de ellos.

La determinación de las metas debe garantizar la entrega de productos y servicios que requiere la Institución o sus áreas de trabajo, bajo condiciones de cantidad y calidad, las cuales pueden establecerse a partir de normas, indicadores y otros factores.

Para que la evaluación del desempeño de los compromisos y metas laborales pactados y planeados se realice en forma más objetiva, se deben utilizar, obligatoriamente y según corresponda, los formatos Anexos 3.1: Acuerdo de Compromisos y Metas Laborales Pactados y Planeados, Anexo 3.2: Registro de Evidencias de los Compromisos y Metas Laborales Pactados y Planeados y Anexo 3.3: Ajustes o Modificaciones a los Compromisos y Metas Laborales Pactados y Planeados (adjuntos), los cuales se describirán más adelante.

5.5.2 Competencias y Comportamientos Habituales

Se refiere a las capacidades, aptitudes, habilidades, destrezas, actitudes, valores y conductas frecuentes, medibles y observables que determinan el comportamiento de un servidor/a, en el desempeño laboral, en diferentes contextos y circunstancias, basado en los requerimientos de cantidad y calidad que debe alcanzar, con un nivel de alto rendimiento laboral, logrando los resultados esperados en la ejecución de las actividades asignadas y compromisos pactados y planeados.

5.6- Fases del Subsistema de Gestión y Evaluación del Desempeño Laboral

El Subsistema Gestión y Evaluación del Desempeño Laboral se ha desarrollado en cuatro fases, las cuales se describen a continuación:

A. Fase I: Apropiación, divulgación e implementación del Subsistema

En esta fase se establecerán y desarrollarán mecanismos y estrategias que permitan, tanto a los colaboradores/as como a jefaturas, apropiarse de este subsistema.

Para garantizar que el subsistema se ajuste a los principios de igualdad, mérito y objetividad, de manera progresiva, la Dirección de Recursos Humanos, en conjunto con la Dirección General de Planificación del Trabajo, las jefaturas y el apoyo de las Autoridades Superiores, deberán establecer un mecanismo que garantice la realización de la evaluación de la gestión de todos/as los funcionarios/as del Ministerio, así como su divulgación.

La Dirección de Recursos Humanos, con el apoyo de las Autoridades Superiores, deberá diseñar e implementar estrategias de divulgación del Subsistema de Gestión y Evaluación del Desempeño Laboral y de los insumos que sustentan su desarrollo, a través de actividades de capacitación, documentos o información virtual que facilite a los diferentes actores su participación activa en el subsistema, comprometiendo su intervención, su aporte al mismo y destacando la importancia del aporte individual y de equipo al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Los insumos a los cuales deberán tener acceso los actores del subsistema son: El Plan Nacional de Desarrollo (PND), Plan Operativo Institucional (POI), Plan Estratégico Institucional (PEI), planes de mejoramiento, Manual General de Clases Anchas, Diccionario de Competencias y Comportamientos del MTSS, Código de Ética, estudios de clima organizacional, informes de control Interno, percepción de los clientes internos y externos de los servicios brindados, etc.

En esta fase, la Dirección de Recursos Humanos deberá suministrar los instrumentos dispuestos para que funcione el subsistema y brindar la asesoría y apoyo técnico que permita a las jefaturas y colaboradores/as participar del proceso en condiciones de objetividad e igualdad. Para ello, deberá instruirles en el manejo, administración y custodia de las herramientas que forman parte del Subsistema.

Por su parte, el máximo jerarca y las jefaturas deberán garantizar la participación de los diferentes actores del proceso en las diferentes actividades de divulgación del mismo.

A partir de esta fase, las jefaturas deberán asumir el reto y la responsabilidad de la implementación del Subsistema en el área a su cargo, para lo cual deberán conocer los planes, programas, proyectos, metas y aportes de su dependencia al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, liderar el proceso, efectuar el acompañamiento respectivo, conocer los instrumentos que forman parte integral del Subsistema y responder por su administración y funcionamiento. Así mismo, deberán identificar el potencial de sus colaboradores/as y en un ambiente de respeto y desarrollo organizacional, garantizar su imparcialidad y objetividad a lo largo de cada ciclo de evaluación.

Para garantizar una mayor objetividad, al colaborador/a le corresponde participar activa y comprometidamente en el proceso de evaluación del desempeño laboral y en la implementación del Subsistema. Para ello, a partir de esta fase, deberá documentarse sobre los lineamientos y directrices que rigen el Subsistema, incluyendo fechas, plazos y condiciones en las que el proceso debe desarrollarse, deberá conocer los instrumentos diseñados y participar en las actividades programadas para divulgar el nuevo Subsistema.

Además, el colaborador/a deberá asumir su responsabilidad ante los compromisos laborales acordados y planeados, los cuales contribuirán al cumplimiento de las metas del área y su aporte a las metas y objetivos institucionales, trascendiendo, hasta donde sea posible, los señalamientos y orientaciones del Manual General de Clases Anchas y Diccionario de Competencias y Comportamientos del MTSS.

De la actitud participativa y comprometida de las jefaturas y colaboradores/as depende la mayor amplitud y objetividad de la evaluación del desempeño laboral y el éxito de la implementación del Subsistema propuesto.

B. Fase II: Fijación de Compromisos y Metas Laborales Pactados y Planeados (Anexos 3.1)

Los compromisos que se establezcan en esta etapa deberán estar acordes con las capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas de los colaboradores/as, es decir, deberán ser coherentes con las competencias de cada uno de ellos y ser representativos de su aporte al cumplimiento de las metas y objetivos de su área y de la Institución. Asimismo, deberán considerarse las condiciones del entorno laboral, herramientas, insumos disponibles, acceso a la información y demás elementos que se requieran para dar cumplimiento a los compromisos adquiridos. Esta fijación de compromisos y metas se convierte en obligatoria, toda vez que representa un porcentaje importante de la evaluación del desempeño.

La Jefatura Inmediata deberá disponer de los insumos ya señalados y establecer una metodología que permita la vinculación de las metas, planes y proyectos del Ministerio y de su área, con las actividades a desarrollar por el colaborador/a para el logro de los compromisos que se establezcan, teniendo en cuenta las condiciones, oportunidades y limitantes atribuibles tanto a la institución como al colaborador/a.

Es importante fortalecer los canales de comunicación en el área de trabajo para garantizar que la información que alimenta el proceso de evaluación del desempeño laboral sea conocida, entendida y apropiada por quienes integran el equipo de trabajo, facilitando a futuro el seguimiento, la retroalimentación, la aplicación de medidas preventivas o correctivas que se consideren necesarios para alcanzar los compromisos adquiridos.

La jefatura convocará al colaborador/a o al grupo de colaboradores (depende como se organice) y le planteará las expectativas que de manera particular tiene sobre su desempeño y sobre su aporte a las metas, programas y proyectos del área y las condiciones en las que espera se cumplan los compromisos propuestos.

El colaborador/a y jefatura deberán ser conscientes de la importancia de establecer compromisos laborales que garanticen el cumplimiento de las metas de su área y de la Institución, por tanto, los compromisos laborales que se establezcan deberán ser realizables, medibles, cuantificables y verificables. .

Por su parte, el colaborador/a asumirá de manera proactiva y realista su participación en el proceso y expondrá sus propias expectativas y aportes significativos para su cumplimiento.

Los compromisos laborales deberán representar un reto para el colaborador/a, sin que ello implique un grado de dificultad que obstaculice o imposibilite su realización o que desborde su capacidad de gestión y el cumplimiento de las funciones inherentes a su trabajo. Además, deberán ajustarse a la realidad institucional y ser consecuentes con las capacidades del colaborado/a.

Si no se llega a un acuerdo sobre los compromisos a establecer, en ningún caso eximirá de la responsabilidad a colaboradores/as y jefaturas. De manera excepcional y agotadas las instancias de participación y concertación, de presentarse el caso, la jefatura deberá fijar los compromisos laborales al colaborador/a con observancia a las directrices previamente señaladas y éste a su vez deberá asumir los compromisos laborales fijados como propios, haciendo las advertencias correspondientes.

Una vez determinados los compromisos laborales, deberá asignarse, de acuerdo con su relevancia e impacto, el valor porcentual de cada compromiso, de conformidad con las ponderaciones establecidas para cada grupo laboral y el valor total deberá corresponder al 100% de los resultados esperados.

En esta fase deberá enfatizarse con plena claridad que el cumplimiento de los compromisos laborales por si solo, no garantiza la obtención de una calificación de excelente, ya que para alcanzar este nivel, el evaluado/a deberá aportar un valor agregado evidenciado en los resultados, en cuanto a cantidad, la calidad, oportunidad o entrega de los avances de su desempeño laboral, o en la gestión desarrollada para alcanzar los compromisos establecidos o para superar las dificultades que pudieran presentarse a lo largo del ciclo de evaluación, el colaborador/a deberá exceder su propia expectativa y documentar las gestiones de su desempeño laboral para que de forma concreta, objetiva e imparcial, la valoración del desempeño laboral pueda ser considerada como excelente.

Además, en esta fase deberán definirse las evidencias que sustentarán el desempeño laboral y los resultados obtenidos. Como respaldo al establecimiento de las metas, se recomienda la inclusión de cronogramas en los que se identifiquen las fases, etapas, tiempos o avances requeridos para el cumplimiento de los compromisos pactados. Esta metodología, aún cuando requiere de mayor dedicación, representa una garantía, tanto para los colaboradores/as como para las jefaturas, ya que da claridad respecto al desempeño laboral y a los resultados esperados a lo largo del período.

La jefatura determinará la cantidad de compromisos que serán sujetos de evaluación, así como la ponderación de cada uno de ellos, en cuanto al porcentaje que corresponda según el grupo laboral.

La administración y custodia de los instrumentos para realizar el proceso de la evaluación del desempeño laboral corresponde a la jefatura como superior jerárquico.

C. Fase III: Competencias y comportamientos laborales

Los componentes, conceptualización, comportamientos habituales, indicadores y fuentes de verificación (registros de evidencias opcionales que podrían utilizarse) definidos para cada grupo laboral, corresponden a lo determinado en los cuadros que se elaboraron para tal efecto, denominado “Competencias e Indicadores Laborales del SUGEDE-2012-MTSS”, cuya descripción se incluye más adelante en el apartado 5.8. De igual forma, esta información se encuentra detallada en los “Formularios de Evaluación del Desempeño de los Grupos Ejecutivo, Profesionales y Técnicos y Administrativos y Operativos del SUGEDE-2012-MTSS”, complementado con el Diccionario de Competencias y Comportamientos del MTSS.

Por su parte, los comportamientos habituales se describen como el comportamiento que los ciudadanos esperan sea característico de quienes prestan sus servicios al Estado. Por consiguiente, es necesario que, además de divulgar el contenido del Diccionario de Competencias y Comportamientos del MTSS, las jefaturas diseñen estrategias que permitan su incorporación al comportamiento cotidiano de sus colaboradores/as en sus diferentes niveles para que así éstos se hagan parte de la cultura organizacional del Ministerio.

De igual forma, podrán tomarse como referente otros insumos o herramientas disponibles en el Ministerio, como el Código de Ética, estudios de clima organizacional, informes de control Interno, percepción de los clientes internos y externos de los servicios brindados, los principios y valores que rigen a los servidores/as públicos/as y demás elementos significativos que estén formalmente establecidos y que resulten pertinentes, ajustados a la misión, visión y demás elementos de la cultura organizacional del Ministerio.

Con respecto a los indicadores determinados para medir los comportamientos habituales, según los componentes y dimensiones del desempeño laboral, se establece una ponderación que abarca tres niveles de evaluación, a saber: máximo esperado, medio esperado y mínimo esperado. Como referencia de estos niveles, debe remitirse al Diccionario de Competencias y Comportamientos del MTSS.

D. Fase IV: Seguimiento al desempeño laboral y registro de evidencias

Esta fase se desarrolla durante todo el ciclo de la evaluación y permite identificar las condiciones, características y responsabilidad del colaborador/a frente a los compromisos adquiridos. Una vez formalizados los compromisos, la jefatura deberá orientar, estimular, motivar e incentivar a sus colaboradores/as para garantizar el cumplimiento de los compromisos y metas laborales del área a su cargo y los objetivos institucionales.

El seguimiento es una labor constante de la jefatura, que le permitirá conocer los avances, logros, dificultades y circunstancias que inciden en el desempeño laboral y los comportamientos habituales de su colaborador/a.

La jefatura podrá, a partir del seguimiento, señalar medidas preventivas, aplicar las correcciones pertinentes e identificar nuevas necesidades y oportunidades de desarrollo de los colaboradores/as o proponer modificaciones o ajustes a los compromisos y demás componentes del sistema, siempre y cuando exista una justificación técnica y no caprichosa para ello.

Podrá también conocer el desempeño laboral del servidor/a y a partir de eso, fundamentar los resultados de la evaluación, no sólo en los productos o resultados entregados, sino en la forma como fueron alcanzados.

La Jefatura tendrá la oportunidad de comparar los logros, la cantidad y la calidad de los mismos, cuando éstos se produzcan, podrá confrontar y verificar que corresponde a lo establecido y cómo con ellos el colaborador/a contribuye al cumplimiento de las metas del área y de la Institución.

En todo caso, las herramientas o estrategias a utilizar deberán fomentar el trabajo en equipo, ser conocidas tanto por el colaborador/a como por la jefatura, facilitar la mutua participación en el proceso, permitiendo la documentación, determinación de evidencias y su recopilación, sobre la cual se sustente la posterior calificación del servidor/a, para así atender los principios de mérito, objetividad e igualdad, a partir de la transparencia y la responsabilidad compartida de los diferentes actores.

En esta fase los colaboradores/as deben indicar las estrategias y mecanismos, a través de los cuales están alcanzando las metas y compromisos laborales establecidos, la ponencia en práctica de sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes positivas y demostrar con hechos concretos los resultados de su desempeño laboral y las evidencias de como estos fueron obtenidos, sin el menoscabo del cumplimiento de las demás funciones y obligaciones propias de su cargo.

Asimismo, tendrán la oportunidad de evidenciar las condiciones adversas que dificultan o imposibilitan el cumplimiento de los compromisos laborales adquiridos, a fin de que estas circunstancias sean tenidas en cuenta en la fase de evaluación.

En cuanto a las competencias y comportamientos habituales, su monitoreo deberá efectuarse en los mismos términos y circunstancias en las que se produzca el seguimiento a los compromisos laborales. La jefatura deberá orientar al colaborador/a para que incorpore en su comportamiento diario, las conductas asociadas a cada una de las componentes e indicadores, definidos en el formato de Competencias e Indicadores Laborales del SUGEDE-2011-2012-MTSS y en los formularios de evaluación del desempeño, establecidos para cada grupo laboral. Igualmente, estos

comportamientos podrán opcionalmente documentarse para sustentar los insumos que deberán incorporarse en los planes de capacitación y mejoramiento de los colaboradores/as del área de trabajo.

Para este componente, el Subsistema prevé un registro opcional de evidencias de competencias e indicadores para que, mediante el seguimiento, se identifiquen las conductas más relevantes del evaluado/a, incluyendo aquellas que deben ser reconocidas como fortalezas de su comportamiento y también aquellas que son susceptibles de mejoramiento. Éstas últimas se entenderán como oportunidades de crecimiento y desarrollo del evaluado/a.

Los resultados de este seguimiento deberán ser incorporados a los programas de mejoramiento individual e institucional a través de los planes de capacitación.

Para efectuar la recopilación de evidencias de compromisos y metas laborales, el Subsistema prevé un instrumento de carácter obligatorio, denominado “Registro de Evidencias de Compromisos y Metas Laborales Pactados y Planeados” (Anexo 3.2), a través del cual los actores pueden documentar el desempeño y registrar el cumplimiento o no de los compromisos y la cantidad y calidad de los mismos.

A través de esta fase, el evaluador/a plasma los resultados del seguimiento y acompañamiento que a lo largo del período efectúa al desempeño laboral de su colaborador/a.

La documentación del proceso será el mecanismo mediante el cual se asegure la mayor objetividad de la evaluación del desempeño laboral, por tanto, el registro de evidencias es una responsabilidad compartida entre la jefatura y el colaborador/a y éstas deben ser válidas, pertinentes, auténticas, suficientes, actuales y podrán ser incorporadas al expediente de evaluación del desempeño laboral, tanto por la jefatura como por el colaborador/a o por terceros.

De esta forma, se garantiza que la calificación se sustente en los documentos y demás evidencias que conforman el expediente de evaluación del desempeño laboral y no en apreciaciones condicionadas a la percepción del evaluador/a.

Por otra parte, de ser pertinente y contar con elementos técnicos que motiven la modificación de compromisos, las jefaturas podrán hacer los ajustes que se consideren necesarios. Por ello, la flexibilidad otorgada al Subsistema permite, además de identificar las dificultades, limitantes, cambio en las prioridades institucionales u otras novedades, realizar los ajustes a los compromisos inicialmente fijados, para lo cual se debe utilizar el instrumento “Ajuste o modificación a los compromisos y metas laborales pactados y planeados” (Anexo 3.3).

Evidencias y su registro

Las evidencias son los reportes que permiten demostrar las competencias y el cumplimiento de los indicadores y compromisos establecidos en la fase inicial del proceso de evaluación del desempeño, así como aquellas circunstancias que pueden afectar el desempeño del evaluado/a. Para su validez, éstos deben ser recolectados de manera oportuna, con la suficiente inmediatez que garantice su confiabilidad y objetividad.

A través de ello se identifican las competencias, los indicadores, los avances y el logro de los compromisos, la forma como éstos son alcanzados, las condiciones en las que éstos se desarrollan, la forma como se enfrentan las dificultades para su cumplimiento, las oportunidades de mejoramiento del colaborador/a y la capacidad de liderazgo del evaluador/a para orientar, motivar y dirigir la consecución de los compromisos y metas establecidos e institucionales.

La recolección de evidencias debe permitir un mayor conocimiento del trabajo realizado por el colaborador/a, una mayor integración entre quienes intervienen o comparten la realización de un proceso, con miras al logro de resultados, así como la oportunidad de minimizar los errores, de establecer estrategias preventivas o de aplicar correcciones oportunamente, para garantizar el avance y logro de las metas para satisfacer las necesidades de los usuarios de su área de trabajo y de la institución.

La oportunidad en la entrega de las evidencias que demuestran las competencias, los indicadores y el cumplimiento de los compromisos adquiridos o de las condiciones que le afectan, así como la cantidad y calidad con la que las evidencias son producidas y entregadas, harán la diferencia entre un desempeño y otro. Esto quiere decir que no bastará con entregar o cumplir los compromisos adquiridos, ya que para ser catalogado como excelente, deberá superar la expectativa que sobre los compromisos se haya establecido, esto en términos de tiempo, contenido, forma, cantidad, calidad o demás criterios acordados, sobre los resultados esperados y demostrarse con suficiencia, autenticidad, validez, actualidad y pertinencia.

Las evidencias aportan información en diferentes niveles, el más común de ellos está asociado a los resultados; sin embargo, el evaluador/a deberá valorar también los aportes, esfuerzos, participación y desempeño cotidiano del colaborador/a que contribuyen en la construcción y crecimiento del área de trabajo y de la institución y no limitarse solamente a la calificación de resultados finales.

Para lograr este propósito, la jefatura inmediata y el colaborador/a deberán participar activamente en la elaboración y recolección de evidencias, las cuales deberán ajustarse a la realidad del desempeño, tanto positivo como negativo, del evaluado/a. Es

pertinente señalar que este proceso no excluye el aporte de evidencias que puedan generar “terceros”, es decir, personas o áreas que conozcan del desempeño laboral del evaluado/a o reciban los productos o servicios que éste elabore o entregue (clientes internos y externos).

Es importante señalar que, aún cuando en el inicio del período de evaluación laboral se establezcan determinadas evidencias, la dinámica laboral e institucional puede generar que a lo largo del proceso se elaboren, recopilen o identifiquen otro tipo de evidencias diferentes a las inicialmente señaladas. Este hecho no limita su validez ni le resta importancia o credibilidad a la información que se pretende hacer valer, ya que con ellas se puede acceder a valiosa información sobre las evidencias o eventualidades que pudiesen obstaculizar las competencias y el cumplimiento de los compromisos o poner de manifiesto habilidades o destrezas no identificadas del colaborador/a.

Entre los tipos de evidencias que se pueden identificar se tienen las siguientes:

TIPOS DE EVIDENCIAS

Tipo de Evidencias	Definición	Permiten demostrar en el evaluado/a	Responden al
Desempeño	Son descriptivas de <u>cómo interviene el evaluado en el proceso</u> , cómo lo realiza y lo ejecuta. Son relativas al comportamiento del colaborador/a y observables a través de sus conductas.	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio del procedimiento y el proceso. • Proposición de soluciones pertinentes y creativas a los problemas. • Adopción de estrategias adecuadas frente a incidentes o circunstancias críticas. • Aprovechamiento de oportunidades y disposición para realizar las actividades que conducen al cumplimiento de los compromisos acordados. • Diligencia en el servicio y atención de usuarios, coherente con los principios y valores institucionales. 	<p>¿Cómo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo hace el colaborador/a determinada actividad, proceso o tarea? • ¿Cómo interviene para alcanzar las metas propuestas? • ¿Cómo participa en la solución de incidentes o problemas que se presentan en el desarrollo de los compromisos adquiridos?
Productos	Son descripciones de la <u>calidad y cantidad</u> de productos o servicios entregados, de acuerdo con los criterios establecidos y las metas fijadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados alcanzados • La experiencia en la generación de productos y servicios. • La ventaja comparativa entre los diferentes productos que elabora y 	<p>¿Qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué entrega el colaborador/a? • ¿Qué aporte adicional hace el colaborador/a?

	<p>Son elementos concretos que demuestran el cumplimiento de lo establecido, los resultados parciales o totales alcanzados.</p>	<p>entrega.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo laboral alcanzado a lo largo del período de evaluación. • El cumplimiento de los criterios que garantizan la calidad del producto y la oportunidad de su entrega. • Las alternativas de generación de nuevos productos o de productos complementarios cuando las circunstancias o condiciones no hacen posible la entrega de los productos o servicios inicialmente establecidos. 	
--	---	---	--

Tipo de Evidencias	Definición	Permiten demostrar en el evaluado/a	Responden al
Conocimientos	<p><u>Son descriptivas de que el colaborador/a sabe lo que debe hacer, por qué lo debe hacer y para qué lo debe hacer.</u> Son los conocimientos que se requieren para alcanzar los compromisos que se han establecido y que fundamentan la práctica en el ejercicio de sus actividades laborales.</p> <p>Implican la puesta en marcha de sus conocimientos, la aplicación de conceptos y teorías para alcanzar los resultados esperados.</p> <p>Los conocimientos le permiten al colaborador/a asegurar la calidad, actualidad, oportunidad y coherencia en los productos y servicios pactados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lo que sabe y cómo dispone de su conocimiento para alcanzar las metas establecidas. •Cuál es su nivel de actualización según su área y nivel de formación y cómo esa actualización incide en los resultados esperados de su desempeño. • Las habilidades y destrezas desarrolladas. • La capacidad de aprendizaje a partir de su desempeño laboral y como esa capacidad le permite superar dificultades, aplicar medidas correctivas a su desempeño y proponer alternativas de mejoramiento. 	<p>¿Qué y Cómo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué sabe y cómo lo pone en práctica?

A continuación se mencionan algunas herramientas para su recolección:

- Observación directa del desempeño laboral del colaborador/a.
- Análisis de productos o resultados, evaluando el cumplimiento de metas y criterios.
- Elaboración y análisis de documentos a partir de reportes o seguimientos.
- Mesas de trabajo.
- Entrevista a los colaboradores/as.
- Cuestionarios, formularios.
- Listas de chequeo.
- Procedimientos, guías de observación.
- Actas de reuniones.
- Recopilación de material físico y virtual, exposiciones, eventos.
- Referencias de terceros
- Sustentación de trabajos o proyectos.

La evaluación del desempeño laboral prevé la recolección de evidencias como un mecanismo para obtener una mayor objetividad en el proceso de evaluación, por tanto, las evidencias que se integren al expediente de evaluación de desempeño deberán ser:

- Pertinentes con las competencias y los compromisos laborales establecidos o clarificar si las evidencias dan cuenta de aportes adicionales o de proyectos en los que participa el colaborador/a.
- Auténticas, es decir producidas por el colaborador/a.
- Suficientes, al cumplir con los criterios fijados.
- Actuales, al corresponder a los logros alcanzados hasta el momento en el que se efectúa la recolección de evidencias.

El registro de evidencias se convierte en una herramienta que permite conocer, administrar y relacionar los hechos generados por la jefatura inmediata, el colaborador/a y por terceros, no es un archivo paralelo de los productos o documentos que se elaboran para acreditar las competencias y el cumplimiento de compromisos y metas.

E. Fase V: Evaluación cuantitativa y cualitativa (Evaluación Final)

Esta fase permite valorar cuantitativa y cualitativamente las competencias y el cumplimiento de las metas y compromisos establecidos.

Las evidencias consignadas en el expediente de evaluación del desempeño permitirán determinar los resultados alcanzados por el colaborador/a, las competencias y el

cumplimiento de los criterios asociados a la calidad de su desempeño y de los resultados obtenidos.

La Jefatura deberá sopesar los resultados obtenidos por el colaborador/a, con las circunstancias en las que estos fueron alcanzados. Asimismo, valorará las condiciones y eventualidades que incidieron negativamente o impidieron la consecución de los compromisos establecidos. Al confrontar las evidencias, deberá determinar el cumplimiento o incumplimiento de los compromisos y metas, para lo cual tomará como referente las fechas, plazos, términos, condiciones y criterios fijados al inicio del período y los avances entregados por el evaluado al momento de la evaluación.

Asimismo, deberán valorarse los componentes del desempeño, comportamientos habituales e indicadores, con fines de mejoramiento, a partir del seguimiento efectuado durante todo el ciclo de la evaluación, para ello deberán registrarse las evidencias más sobresalientes y aquellos aspectos en los que deba mejorar y que se constituyen en una oportunidad de crecimiento tanto personal como institucional.

Los resultados obtenidos, tanto en las obligaciones como en las competencias, deberán orientarse a la formulación de acciones correctivas y a establecer estrategias o redefinición de compromisos, según sea el caso.

Es importante señalar que la participación del colaborador/a, tanto en esta como en las demás fases, contribuye al fortalecimiento de la comunicación y de mejoramiento continuo, ya que propicia la realimentación con el evaluador/a.

La responsabilidad de esta fase involucra tanto a la jefatura como al colaborador/a, máxime si se tiene en cuenta que los resultados individuales deben ser consecuentes con los resultados obtenidos en las evaluaciones de gestión efectuada por la Dirección General de Planificación y que reflejan el aporte del trabajo en equipo en el cumplimiento de las metas y objetivos del plan operativo institucional. Por ello, dicha Dirección deberá remitir, de manera oportuna, a las jefaturas del Ministerio, los resultados de la evaluación de gestión por áreas para que sea considerada como un insumo en la evaluación del desempeño laboral.

5.7- Los grupos laborales

El proceso de evaluación del desempeño laboral se aplicará en forma diferenciada, considerando el grupo laboral en el que se ubican los colaboradores/as, según la naturaleza de su trabajo. Esta ubicación la hace la jefatura inmediata, considerando las funciones desempeñadas por sus colaboradores/as y los compromisos acordados. Cada grupo laboral está definido en concordancia con las tareas o actividades esenciales encomendadas a los colaboradores/as, durante el ciclo de evaluación.

Grupo Laboral Ejecutivo: Está constituido por colaboradores/as que realizan funciones de jefatura formal, es decir, que ejercen autoridad técnica, administrativa o ambas a la vez, pero también a aquellos/as servidores/as que realizan funciones de jefatura independientemente del Estrato.

Grupo Laboral Profesional y Técnico: Comprende a los colaboradores/as que realizan funciones de carácter profesional y técnico en sus distintas especialidades, con excepción de los cargos de jefatura formal.

Grupo Laboral Administrativo y Operativo: Comprende colaboradores/as que ejecutan funciones de carácter asistencial y de apoyo, con excepción de los cargos de jefatura formal.

5.8- Factores del Desempeño Laboral (Componentes del Desempeño Laboral)

Los factores del desempeño laboral están relacionados con la fijación de los compromisos laborales, a los cuales se les ha asignado una ponderación, según el grupo laboral y las competencias necesarias para el desarrollo de las actividades por parte de los colaboradores/as. Estos factores aparecen en el Apartado B y C, de los diferentes Formularios de Evaluación del Desempeño Laboral, respectivamente.

Para evaluar las competencias de los colaboradores/as, se han definido distintos componentes genéricos y dimensiones del desempeño laboral, con su respectiva conceptualización, comportamientos habituales, indicadores, ponderaciones, fuentes de verificación que podrían utilizarse, puntos a obtener, niveles y calificación cualitativa, distribuido en los tres grupos laborales. Para ello, se ha elaborado un cuadro que comprende lo anterior (ver anexo 5.-COMPETENCIAS, COMPONENTES E INDICADORES DEL SUBSISTEMA DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL MTSS (SUGEDE-2012-MTSS), lo cual puede ser complementado con el Diccionario de Competencias y Comportamientos Laborales del MTSS (ver anexo N° 6 adjunto), diseñado para ese propósito, en el cual se determinan los componentes genéricos y las dimensiones del desempeño laboral, con sus respectivos comportamientos cotidianos y sus niveles para cada grupo laboral, instrumento que puede ser consultado en el momento de llevar a cabo la evaluación de los colaboradores/as.

En el cuadro siguiente se presentan las ponderaciones asignadas a la evaluación de los compromisos laborales y de las competencias por grupo laboral:

**DISTRIBUCIÓN DE LAS PONDERACIONES DE LA GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE
LOS COMPROMISOS Y COMPETENCIAS POR GRUPO LABORAL**

GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL SUGEDE-2012-MTSS			
GRUPO LABORAL	PONDERACIÓN DE LOS COMPROMISOS LABORALES	PONDERACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES	TOTAL
Ejecutivo	70%	30%	100%
Profesional y Técnico	50%	50%	100%
Administrativo y Operativo	50%	50%	100%

Los elementos a considerar para la evaluación del Grupo Laboral Ejecutivo serán:

- Los objetivos de la dependencia a su cargo, los cuales son determinados según las políticas y objetivos institucionales establecidos por la Administración Superior, mediante el Plan Operativo Institucional y la Planeación Estratégica.
- Los resultados de la evaluación del servicio al cliente externo o interno (índice de satisfacción al cliente), condicionado a la metodología establecida por la Contraloría de Servicios u otro ente competente.
- Los criterios que se establezcan para evaluar la gestión administrativa de las jefaturas, por ejemplo: acumulación de vacaciones, clima organizacional, índice de exposición al riesgo, etc.

5. 9 Niveles del Desempeño Laboral

Los niveles de desempeño se identifican como los parámetros de medición del desempeño que permiten a la Jefatura inmediata y al colaborador/a interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el ciclo de evaluación.

Para evaluar las competencias de los colaboradores/as se utilizará la siguiente escala, donde la jefatura o evaluador/a debe asignar un nivel entre el máximo (“5 = Excelente”, presencia de la competencia o comportamiento) y el mínimo (“1 = Deficiente, ausencia de la competencia).

Nivel	Definición
5	El colaborador/a ofrece excelentes resultados con respecto a los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas a que hace referencia la competencia. Los comportamientos y resultados demostrados están por encima de las conductas asociadas a la competencia evaluada.
4	El colaborador/a ofrece muy buenos resultados con respecto a los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas a que hace referencia la competencia. Demuestra muy buen nivel de los comportamientos y resultados asociados a la competencia evaluada.
3	El colaborador/a posee buen nivel de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas a que hace referencia la competencia. Demuestra buen nivel de los comportamientos y resultados asociados a la competencia evaluada.
2	El colaborador/a demuestra un mínimo de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas a que hace referencia la competencia. Los comportamientos y resultados asociados a la competencia evaluada son mínimos.
1	El colaborador/a manifiesta incompetencia en los comportamientos y resultados asociados a la competencia evaluada.

Para la calificación final se aplicará la siguiente escala. La determinan los niveles de desempeño laboral con la respectiva categoría cualitativa y cuantitativa:

ESCALA DE CALIFICACIÓN

Nivel	Definición	Categoría Cualitativa	Categoría Cuantitativa (rangos)
5	Desempeño destacado que excede extraordinariamente lo esperado	Excelente*	95 a 100 puntos
4	Desempeño promedio conforme a lo esperado	Muy bueno	85 a 94.99 puntos
3	Desempeño promedio por encima del desempeño básico esperado	Bueno	75 a 84.99 puntos
2	Desempeño básico conforme al mínimo esperado	Regular	60 a 74.99 puntos
1	Desempeño muy por debajo del básico esperado	Deficiente	0 a 59.99 puntos

**“Regla Técnica: Las Jefaturas que evalúen más del 20% de la totalidad de sus colaboradores(as) con la categoría excelente, deben justificar tales resultados mediante resolución en la que se razone y compruebe el cumplimiento de objetivos institucionales, derivados de la planificación estratégica y operativa de cada dependencia”.*

5.10 La entrevista de Evaluación del Desempeño Laboral

La evaluación del rendimiento es un proceso continuo durante un ciclo de doce meses de trabajo, en el cual la Jefatura inmediata debe valorar los hechos y actos que reflejen con la mayor objetividad y fidelidad el desempeño logrado por el colaborador/a.

El propósito de la entrevista de evaluación es que la Jefatura inmediata y el/la colaborador/a tengan la oportunidad de:

- Revisar el porcentaje de cumplimiento, las evidencias o indicadores de los productos o servicios laborales pactados al inicio del ciclo de trabajo, con respecto al peso asignado a cada uno de ellos.
- Analizar las actividades que se han desarrollado correctamente, aquellas donde se han encontrado problemas y proponer posibles soluciones.
- Visualizar programas de corto y mediano plazo, de acuerdo con las prioridades del área y del Ministerio.
- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- Detectar necesidades de capacitación y de desarrollo personal y proponer acciones internas a seguir.
- Concertar los compromisos laborales (productos y servicios) para el siguiente ciclo de trabajo.

El proceso de la evaluación culmina con dicha entrevista, en la que la Jefatura inmediata convoca al colaborador/a y mediante un diálogo franco y abierto comunicará el resultado final de la evaluación, que debe estar respaldado en el Expediente de Evaluación del Desempeño de cada colaborador/a.

VI. INSTRUCCIONES PARA EL USO DE LOS FORMULARIOS

6.1 Formato de Acuerdo de Compromisos y Metas Laborales Pactados y Planeados, Anexo 3.1

Debe utilizarse al inicio del período de evaluación y desarrollarse de manera conjunta entre la jefatura y el colaborador/a, determinando los productos o servicios, que derivados del desempeño del funcionario, contribuirá al logro de los objetivos y metas tanto institucionales como del área de trabajo.

Los compromisos laborales no podrán corresponder a la transcripción de las funciones señaladas en el Manual General de Clases Anchas, sino a los productos, servicios o valores agregados que el funcionario/a esté en condiciones y capacidad de entregar a partir de su ejercicio laboral y que se encuentre estipulado en las matrices que

corresponden al Plan Anual Operativo y Estratégico entregado a la Dirección General de Planificación del Trabajo.

En el formulario deberá consignarse la fecha del período objeto de evaluación, completar todos los campos previstos y asignarse la ponderación respectiva a cada uno de los compromisos, de acuerdo con su importancia, trascendencia, relevancia y aporte al cumplimiento de las metas del área, o en su defecto, dependiendo de la cantidad de compromisos, dividir las mismas de manera equitativa.

El compromiso laboral deberá definirse a partir de una estructura gramatical que permita identificar la actividad a desarrollar por parte del colaborador/a, concretarse en un producto específico o caracterizarse por unas condiciones de calidad ajustadas a las necesidades o requerimientos exigidos por el Ministerio o los destinatarios de esos productos o servicios. Deberá entonces definirse a partir de: Verbo+objeto+finalidad.

El verbo deberá permitir identificar una acción observable y verificable, deberán evitarse verbos que no involucren al colaborador/a con el resultado de sus acciones.

No deberán emplearse verbos como: velar, apoyar, propender, etc. En su lugar deberán referir acciones concretas como: elaborar, diseñar, desarrollar, etc.

6.2 Formato: Registro de Evidencias de los Compromisos y Metas Laborales Pactados y Planeados, Anexo 3.2

Permite, tanto a la jefatura como al colaborador/a, llevar un registro de los avances y condiciones en las cuales se desarrolla el cumplimiento de los compromisos laborales. Este registro es vital dentro del proceso, ya que facilita el acompañamiento durante el mismo y orienta a la jefatura sobre los logros obtenidos, para ello es necesario determinar si las evidencias son inferiores a lo esperado, se ajustan a lo previsto o superan las expectativas iniciales al reunir mayores o mejores condiciones de calidad, oportunidad, cantidad u otros factores o indicadores establecidos.

La claridad en el manejo y administración de esta herramienta afianzará la validez del proceso de evaluación del desempeño laboral, tanto para la jefatura como para el colaborador/a.

De este instrumento se debe entregar copia al colaborador/a para que, como herramienta de gestión, efectúe el seguimiento al avance de los compromisos adquiridos. Se debe enfatizar la importancia de la recopilación de evidencias y su incidencia para el acceso a la categoría de excelente. En el expediente de evaluación podrán incluirse evidencias no previstas en la fase de fijación de compromisos.

6.3- Formato: Ajuste o Modificación a los Compromisos y Metas Laborales Pactados y Planeados, Anexo 3.3

Este formato podrá utilizarse cuando se modifiquen los planes y proyectos, a partir de los cuales se han establecido los compromisos laborales del colaborador/a o cuando las condiciones afecten de manera significativa el desarrollo o logro de las metas y condiciones conducentes al cumplimiento de los compromisos adquiridos.

También podrán modificarse los porcentajes asignados a los compromisos establecidos, cuando la relevancia, preponderancia o prioridad de éstos resulte afectada como consecuencia del cambio de planes, proyectos del área o la entidad.

En todo caso, deberá existir una justificación técnicamente sustentable que motive el ajuste o modificación de los diferentes componentes que integran el Subsistema, de esta motivación se dejará la respectiva constancia en el componente modificado.

6.4- Formularios de Evaluación del Desempeño Laboral

6.4.1- Selección del Formulario de Evaluación del Desempeño Laboral

El Formulario de Evaluación del Desempeño Laboral consta de 8 secciones, identificadas con las letras A, B, C, D, E, F, G y H. Cada sección debe llenarla la Jefatura inmediata con claridad y exactitud, de modo que la información aparezca nítida, sin borrones, tachaduras ni uso de correctores de escritura, que generen dudas acerca de su autenticidad. Los formularios se identifican con las siglas SUGEDE y están ordenados de la siguiente manera:

- 1.- SUGEDE-1, GRUPO LABORAL A: Ejecutivo
- 2.- SUGEDE-2, GRUPO LABORAL B: Profesional y técnico
- 3.- SUGEDE-3, GRUPO LABORAL C: Administrativo y operativo

La Jefatura inmediata escogerá el formulario adecuado, según el grupo laboral al que pertenece el colaborador/a, de acuerdo con las funciones que realiza; tal como se indicó en el punto 5.7 de esta guía. Para completar correctamente las diferentes secciones del formulario, es necesario que la Jefatura inmediata tenga en cuenta las siguientes instrucciones:

6.4.2- Apartado A: Identificación del colaborador/a y jefaturas

En este apartado, la Jefatura inmediata debe anotar todos los datos relacionados con la identificación y la ubicación laboral e institucional del colaborador/a, así como el nombre y apellidos, puesto, cargo, número de cédula, Unidad y Dirección donde trabaja y nombres y cargos de sus superiores inmediatos. Es muy importante que los datos sean exactos para evitar dudas sobre la identidad de los diferentes colaboradores/as evaluados durante el ciclo de evaluación.

6.4.3- Apartado B: Evaluación de Compromisos y Metas Laborales Pactados y Planeados

Este apartado contiene los siguientes factores a evaluar:

- Compromisos laborales que han sido consensuados entre el colaborador/a y el superior inmediato. Se refiere a productos, servicios o valores agregados, derivados del desempeño del colaborador/a que contribuirán al logro de los objetivos y metas del área de trabajo e institucionales.
- Evidencias o indicadores: Al determinar los compromisos laborales o metas se deberán establecer las evidencias que se requieren para verificar su cumplimiento. Podrán referirse al producto, desempeño o conocimiento y comprensión del colaborador/a y deberán corresponder a lo fijado en la fase dos del proceso de evaluación.
- Ponderación asignada según relevancia de cada compromiso laboral pactado: Corresponde al peso que la jefatura inmediata le asignará a cada compromiso o meta de acuerdo con su importancia, trascendencia y aporte al cumplimiento de las metas del área de trabajo e institucionales.
- Meta: En esta columna se debe indicar tanto la meta negociada al inicio del proceso de la evaluación del desempeño y la meta lograda por el colaborador/a al final de dicho proceso. La meta negociada es propuesta por la Jefatura inmediata de acuerdo con los compromisos laborales pactados para el área de trabajo y debe ser establecida en términos absolutos.
- Porcentaje de cumplimiento respecto al peso asignado: En esta columna se indica el porcentaje alcanzado por el colaborador/a, con respecto a la columna ponderación asignada, según la relevancia del compromiso. Dicho porcentaje se obtiene en forma automática.
- Calificación obtenida en el Apartado B: Esta se refiere al puntaje alcanzado por el colaborador/a en la evaluación de los compromisos laborales pactados. Este dato se obtiene en forma automática una vez que se han llenado todos los datos solicitados en cada una de las columnas.

6.4.4- Apartado C: Evaluación de Competencias y Comportamientos Laborales

Este apartado contiene los siguientes factores:

- **Categorías de calificación cualitativa:** Se establecen 5 categorías de calificación cualitativa, a saber:
 - 5- EXCELENTE o desempeño superior: se considera esta categoría cuando el servidor/a ofrece excelentes resultados respecto a la competencia y es capaz de asesorar a otros en la aplicación de habilidades, conocimientos y actitudes asociados con la misma.
 - 4- MUY BUENO: se considera que el servidor/a alcanza esta categoría de competencia cuando puede realizar tareas complejas con escasa supervisión.
 - 3- BUENO: promedio necesario para el desempeño del puesto, pero dentro del perfil requerido. El servidor/a que se ubica en esta categoría muestra un nivel básico o medio de la competencia, puede realizar tareas básicas o de mediana complejidad, sin embargo requiere supervisión.
 - 2- REGULAR: el servidor/a que se ubica en esta categoría no tiene desarrollados todos los conocimientos, habilidades, actitudes y/o destrezas elementales a las que hace referencia la competencia.
 - 1- DEFICIENTE: el servidor/a que se ubica en esta categoría no posee los conocimientos, habilidades, actitudes y/o destrezas elementales a las que hace referencia la competencia.

- **Escala de calificación:**

1- DEFICIENTE	2- REGULAR	3- BUENO	4- MUY BUENO	5- EXCELENTE
35-59.99%	60-74.99%	75-84.99%	85-94.99%	95-100%

- **Componentes del desempeño laboral y su conceptualización:** Para cada grupo laboral se han considerado distintos componentes genéricos y dimensiones del desempeño laboral, con su respectiva conceptualización (ver en 5.8 y anexo N° 5).
- **Comportamientos habituales:** se establecen algunos comportamientos habituales para cada grupo laboral y se recomienda consultar previamente el Diccionario de Competencias y Comportamientos Laborales del MTSS (ver anexo N° 6).
- **Indicadores, ponderación y puntos obtenidos:** para cada componente del desempeño, se determinan algunos indicadores, con su respectiva ponderación, para que las jefaturas señalen el puntaje de calificación que se le da a cada uno de ellos, de conformidad con la ponderación asignada.

- Calificación obtenida en la evaluación de los componentes genéricos, dimensiones y comportamientos laborales. En el apartado C se debe indicar el puntaje obtenido por el colaborador/a, de conformidad con la ponderación que se le ha dado a cada indicador.

Para evaluar este apartado, la jefatura primeramente deberá observar los comportamientos de su colaborador/a frente a las diversas situaciones que se le presentan en el desarrollo de las tareas asignadas (hechos reales), para posteriormente determinar a qué componente e indicador pertenece y calificarlo. Es importante anotar que no debe dejarse influenciar por los últimos acontecimientos o por los más relevantes, sino que debe considerar lo actuado durante todo el período de evaluación.

Para calificar el nivel de desempeño laboral de cada uno de los factores considerados en los apartados B y C del formulario, la Jefatura inmediata deberá convocar a su colaborador/a a una entrevista, en la primera quincena de febrero de cada año, donde expone sus apreciaciones sobre el valor del nivel que mejor representa el desempeño laboral demostrado en cada uno de ellos, durante el período evaluado. Para ello se basará en el Registro de Evidencias que se ha llevado para tal efecto.

En el apartado C del formulario, la jefatura inmediata deberá calificar a cada colaborador/a utilizando la columna No. 7 (Puntos Obtenidos), según la ponderación gradual señalada para cada indicador, donde la letra A es el valor máximo esperado, B es el medio esperado y C es el mínimo esperado, de conformidad con el Registro de Evidencias de Competencias e Indicadores Laborales y el Diccionario de Competencias y comportamientos Laborales del MTSS.

6.4.5- Apartado D: Resolución de la Evaluación

En este apartado se debe indicar la calificación final cuantitativa y cualitativa obtenida por el colaborador/a en los Apartados B y C del formulario. Los cálculos se obtienen sumando el porcentaje alcanzado, de conformidad con la ponderación que se le ha dado a cada apartado.

Finalizado el proceso anterior, la Jefatura inmediata debe imprimir el formulario y procede a firmar y anotar la fecha del día en que realizó la calificación, en los espacios disponibles para tales efectos y entregar el formulario al colaborador/a.

6.4.6- Apartado E: Opinión del colaborador/a en relación con la resolución de la evaluación de su desempeño laboral

En este apartado 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, tanto la jefatura como el colaborador/a deben firmar y anotar la fecha. Si el colaborador/a está de acuerdo con lo resuelto, el proceso de evaluación concluye aquí y los Formularios originales de Evaluación deben remitirse a la Dirección de Recursos Humanos. Es importante aclarar que todos los formularios deben ser originales.

Si el colaborador/a manifiesta desacuerdo con la resolución del desempeño, el proceso continuará en el Aparado F 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 HABLES SIGUIENTES, las observaciones sobre lo resuelto con respecto a su evaluación del desempeño. En dichas observaciones, el colaborador/a debe especificar en qué aspectos 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 HABLES 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 el apartado F del formulario.

6.4.7- Apartado F: Observaciones del superior de la Jefatura inmediata

Este apartado debe llenarlo el Superior de la Jefatura inmediata solamente si el colaborador/a manifestó desacuerdo con lo resuelto en la evaluación del desempeño ejecutada, según lo indicado en el apartado anterior.

En este caso, el superior de la Jefatura inmediata dispondrá de TRES DIAS HABLES, 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 este apartado, a saber **RATIFICAR LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN**. Luego debe firmar, anotar la fecha y trasladar el formulario (original y sus copias) a la Dirección de Recursos Humanos, para que ésta continúe con el 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 VII de esta guía: Apelaciones de la Resolución de la Evaluación del Desempeño Laboral.

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 RESOLUCION DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, haciendo la conversión según la escala de calificación indicada, utilizando el cuadro inserto en este apartado del formulario de evaluación y proceder de la siguiente manera:

- a. Anotar en la columna Componente y Dimensión Laboral Modificado, el factor o los factores del desempeño de los apartados B y C que ha decidido modificar.
- b. Anotar en la columna indicada la PUNTUACIÓN OTORGADA ORIGINALMENTE al factor o factores de desempeño de los apartados B y C, que ha decidido modificar y en la columna señalada, poner la NUEVA PUNTUACIÓN OTORGADA, la DIFERENCIA y la NUEVA PUNTUACIÓN MODIFICADA Y CALIFICACIÓN CUALITATIVA.
- c. Una vez realizado el paso anterior, el sistema calcula automáticamente la diferencia entre las dos columnas anteriores y su resultado se reflejará en la columna correspondiente.
- d. Luego de efectuados los pasos anteriores, el superior de la Jefatura inmediata debe firmar, anotar la fecha y trasladar el formulario (original y sus copias) al Dirección de Recursos Humanos para que éste continúe con el trámite del proceso de evaluación del desempeño.

6.4.8- Apartado G: Justificaciones y observaciones generales de la Jefatura

Este apartado puede utilizarlo, tanto la Jefatura inmediata 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 para lograr un mejor desempeño. También servirá para indicar lo siguiente:

- a. La Jefatura inmediata debe justificar en forma breve las razones por las cuales el colaborador/a obtuvo una calificación final de: deficiente, regular o Excelente de acuerdo con la **Escala de calificación final** del punto 5.9 de esta Guía. En el caso de que el espacio disponible en el formulario sea insuficiente puede utilizar hojas adicionales, las cuales deberán ser originales.
- 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 se considere pertinente señalar.

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

Para respaldar las observaciones de este apartado, la Jefatura que las haga debe firmar al final de éstas.

6.4.9- Apartado F: Acciones propuestas para el mejoramiento

El propósito de este apartado es que la Jefatura inmediata, tomando en cuenta los razonamientos del colaborador/a y sus propias apreciaciones, determine en caso de justificarse así, los aspectos a mejorar, las acciones propuestas, la fecha y el responsable, que contribuirán al mejoramiento del desempeño. Estas propuestas deberán ser atendidas a muy corto plazo.

Al formular las acciones para el mejoramiento, la Jefatura inmediata, debe considerar las condiciones de viabilidad que éstas tengan, según la disponibilidad de recursos materiales, humanos y económicos del área de trabajo y del Ministerio. Además, las recomendaciones que se propongan deberán ser específicas para las necesidades particulares de cada colaborador/a.

Con el fin de estimular el desarrollo de aquellos colaboradores/as que obtuvieron niveles de desempeño iguales o superiores a REGULAR, la Jefatura inmediata podrá indicar ciertos aspectos que, a su juicio, el colaborador/a requiere reforzar.

Si por algún motivo la Jefatura inmediata no pudiese cumplir, dentro del plazo prudencial, las acciones propuestas para el mejoramiento, no deberán atribuirse al colaborador/a las deficiencias del desempeño que, como consecuencia de dicho incumplimiento, se mostraren en el siguiente ciclo de evaluación. Por esta razón, es responsabilidad de la Jefatura inmediata hacer las gestiones pertinentes para cumplir con las acciones propuestas.

VII. APELACIONES DE LA RESOLUCIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Todo colaborador/a que, luego de concluido el proceso de evaluación, esté en desacuerdo con lo resuelto respecto a su calificación del rendimiento, puede apelar ante el superior jerárquico del ministerio. La impugnación en la vía administrativa debe presentarse al jerarca del ministerio dentro del mes siguiente a la fecha en que reciba, de parte de la Dirección de Recursos Humanos, el formulario original con la resolución de la evaluación de su desempeño laboral. Si luego de agotada la vía administrativa, el

colaborador persistiere en su disconformidad con lo resuelto, puede acudir ante las instancias legales correspondientes.

VIII. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS RELEVANTES

8.1- Si el colaborador/a es trasladado/a o reubicado/a en forma temporal o permanente dentro de la misma dependencia u otra institución del Estado cubierta por el Régimen de Servicio Civil, su evaluación del rendimiento la efectuará el funcionario/a que actúe como su jefatura inmediata durante el periodo de su traslado, siempre que dicho periodo NO SEA INFERIOR a los SEIS MESES.

8.2- El colaborador/a que, por motivos de licencias o incapacidades, hubiera interrumpido sus servicios y a la fecha de calificación de su rendimiento, 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 o bien la justificación de su omisión en caso de no contar con el tiempo mínimo necesario para su ejecución.

8.3- El colaborado/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/a cuando regrese al trabajo.

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

8.5- El colaborador/a que haya tenido varias jefaturas durante el ciclo de evaluación, será evaluado/a por la jefatura con la que laboró más tiempo. Si hubiera trabajado por igual tiempo con diferentes jefaturas, será evaluado (a) por la última de ellas.

8.6- Si, por razones de fuerza mayor, la jefatura o las jefaturas con los que el colaborador(a) laboró más tiempo, no pueden efectuar la evaluación, ésta la realizará la jefatura actual, independientemente del tiempo que tenga de haber asumido el cargo. Para ello, podrá sustentar sus apreciaciones y criterios de evaluación en los datos contenidos en el EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO, y en la que aporten su superior inmediato y las anteriores jefaturas que tuvo el colaborador/a, durante el ciclo de evaluación.

8.7- Cuando el colaborador/a 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 rendimiento, atendiendo los criterios de la JEFATURA TÉCNICA.

8.8- Los colaboradores/as que no cuenten con una jefatura técnica para evaluar su desempeño, serán evaluados/as por la JEFATURA ADMINISTRATIVA, quien sustentará la evaluación en informes, reportes y cualquier otro medio de control que permita externar criterios objetivos sobre el rendimiento del colaborador/a.

8.9- En caso de que, a la fecha de evaluación, la jefatura inmediata se encuentre ausente de su puesto, por motivos de licencias, incapacidades, becas u otras causas debidamente justificadas, la calificación la hará el funcionario/a que haya sido designado formalmente en su lugar o él superior de la jefatura inmediata si no se ha designado un sustituto oficial.

8.10- Tanto el colaborador/a como la jefatura inmediata 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 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 colaborador/a en el formulario hará presumir que éste no recibió la resolución de la evaluación del desempeño y, en tal sentido, la evaluación carecerá de validez. Sin embargo, si la omisión se debe a que el servidor/a se negó a firmar, la jefatura inmediata o el superior procederá a indicarlo así en la SECCIÓN G del formulario: JUSTIFICACIONES Y OBSERVACIONES GENERALES 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 la jefatura inmediata o el superior, cuando el colaborador/a se negare a asistir a las entrevistas a las que fuere convocado/a para efectos de su evaluación del rendimiento.

8.12- Si la jefatura inmediata incumple lo dispuesto en el artículo 42 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil y se negare a realizar la evaluación del rendimiento, el colaborador/a deberá comunicar por escrito el hecho al Dirección Gestión de Recursos Humanos 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 rendimiento a la que fuere convocado, el proceso de evaluación no se invalidará, sino que será llevado a cabo en forma unilateral por la jefatura inmediata, o el superior de éste cuando así corresponda y previa confirmación documentada de que efectivamente el 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 rendimiento en que se requiera considerar calificaciones obtenidas por el colaborador/a con el anterior sistema de EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE SERVICIOS, éstas 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- La Jefatura inmediata como el superior de ésta pueden utilizar hojas adicionales en aquellos casos que los espacios disponibles en el formulario de evaluación del desempeño respectivo sean insuficientes para indicar sus apreciaciones y observaciones sobre algún aspecto de la evaluación del colaborador/a. Las hojas que se adicionen para estos efectos deben ser originales.

8.16- Una vez que la jefatura inmediata o el superior –en el caso de que éste hubiere participado en el proceso de evaluación del rendimiento- haya firmado y fechado todos los formularios de evaluación de sus colaboradores/as, dispondrá de un plazo de OCHO DÍAS NATURALES para enviar los originales (3 tantos: Expediente personal, Colaborador/a y Jefatura inmediata).

8.17- El plazo de remisión del informe sobre los resultados de la evaluación del desempeño, a la Dirección de Recursos Humanos para su revisión y registro, será de ocho días naturales, después de concluido el período fijado para la ejecución del proceso de evaluación del desempeño.

El informe debe contener como mínimo los siguientes datos:

- Nombre de los colaboradores/as en orden alfabético y por estrato ocupacional (Ejecutivo, Profesional y Técnico, Administrativo y Operativo)
- 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.

IX. ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

9.1- La Dirección de Recursos Humanos deberá registrar la PUNTUACIÓN y la CATEGORÍA CUALITATIVA obtenidas por el colaborador/a en cada evaluación del desempeño recibida. Debe remitir los resultados a la Dirección General de Servicio Civil, conforme lo establecido en el instructivo para la elaboración de reportes de resultados de Evaluación de Desempeño en las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil título I y IV.

9.2- La Dirección de Recursos Humanos recibirá los originales del formulario de evaluación del desempeño. Una vez revisada y registrada la información remitida por la jefatura inmediata, procederá a entregar un original del formulario de evaluación al colaborador/a, quien firmará e indicará la fecha en la que recibió dicho documento. En cuanto a los otros originales: el segundo será archivado en el expediente personal del colaborador/a y el tercero será devuelto o bien quedará en poder de la jefatura inmediata; salvo en el caso de que el colaborador/a haya manifestado disconformidad con el resultado de la evaluación, los originales serán tramitados conforme al procedimiento indicado en ésta guía. SOLAMENTE en el caso de que el colaborador/a haya manifestado disconformidad con el resultado de la evaluación, el original será tramitado conforme el procedimiento indicado en esta guía.

9.3- En vista de que el FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL es un documento de gran trascendencia para diferentes efectos administrativos, legales y técnicos, debe ser completado y manejado en forma cuidadosa. Debe estar exento de alteraciones, tachaduras y correcciones que hagan dudar de la autenticidad de los datos en él contenidos. Los formularios que presenten deficiencias relacionadas con los aspectos señalados, omisiones de información y otras irregularidades similares serán devueltos por la Dirección de Recursos Humanos a la respectiva jefatura inmediata 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 Dirección 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 colaborador/a.

9.5- La Dirección de Recursos Humanos debe instruir a las jefaturas 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- Es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos lograr que los funcionarios/as 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.

9.7- La Dirección de Recursos Humanos debe procurar que al personal de las Oficinas Regionales se les brinde información precisa sobre los casos de colaboradores/as que no fueron evaluados/as o aquellos/as 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- La Dirección de Recursos Humanos debe remitir los resultados de las evaluaciones de los colaboradores/as de su ámbito institucional, a la dependencia competente de la Dirección General de Servicio Civil, EN LA SEGUNDA QUINCENA DEL MES DE MARZO, según los lineamientos que se emitan al respecto. La Dirección de Recursos Humanos procederá a incluir por separado a los colaboradores/as que obtuvieron resultados de DEFICIENTE y REGULAR, así como aquellos que tengan derecho al incentivo de Carrera Profesional, según los procedimientos internos, con el fin de facilitar el control y la información a los usuarios a nivel institucional.

9.9- La Dirección de Recursos Humanos debe proveer los formularios requeridos para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores/as de las diferentes dependencias de la institución, con suficiente anticipación (mínimo un mes calendario).

X. PLAZOS IMPORTANTES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

- **Ciclo de evaluación:** del 1° de enero al 31 de diciembre de cada año.
- **Tiempo mínimo requerido para evaluar al colaborador/a:** SEIS MESES
- **Período para efectuar la calificación:** primera quincena del mes de febrero.
- **Presentación del resultado de la evaluación y firma del formulario por parte colaborador/a y su jefatura inmediata:** Al concluir la entrevista de evaluación.
- **Presentación de las objeciones del colaborador/a al superior de la jefatura inmediata:** Dentro de los TRES DIAS 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 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 al colaborador/a.
- **Envío, por parte de la Jefatura Inmediata, del Formulario de Gestión y Evaluación del Desempeño Laboral,** con sus copias y el Informe sobre los Resultados de la Gestión y Evaluación del Desempeño Laboral a Gestión del Capital Humano: DENTRO DE LOS TRES DÍAS HÁBILES contados a partir de la conclusión del proceso de evaluación, ya sea, en la sección E o F del Formulario de Gestión y Evaluación del Desempeño Laboral, para su revisión y registro **(Máximo el 28 de febrero de cada año).**
- **Envío del reporte con los resultados de la Gestión y Evaluación del Desempeño Laboral** a la Dirección General de Servicio Civil: **Segunda Quincena del Mes de Marzo.**
- **Apelación del resultado de la gestión y evaluación del desempeño laboral en la vía administrativa:** UN MES a partir de la fecha en que la Dirección de Recursos Humanos le entrega el formulario con el resultado de la gestión y evaluación del desempeño laboral al colaborador/a.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Para efectos de esta guía se entenderá por:

- **Actitudes:** Son la forma como realizamos una actividad o tarea y nuestra predisposición a la misma.
- **Cliente:** persona física o jurídica o agrupaciones de ellas, a quienes van dirigidas directamente los bienes y servicios que provee el programa presupuestario.
- **Clima Organizacional:** Conjunto de características medibles del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los colaboradores/as, que inciden sobre la satisfacción del personal con su trabajo y, en consecuencia, influyen en su motivación, en su comportamiento y en su contribución al logro de los objetivos institucionales.
- **Colaborador/a:** Funcionario/a cuyos resultados laborales y competencias son objeto de análisis, seguimiento y calificación.
- **Competencias:** Se refieren a los comportamientos, habilidades y actitudes que determinan el potencial de una persona para alcanzar un nivel alto de desempeño y desarrollo esperado. Estas marcan la diferencia entre el

desempeño excelente y uno simplemente adecuado. Se asocian a conductas o comportamientos frecuentes observables en la ejecución de actividades asignadas a una persona.

- **Compromisos:** Son los acuerdos que se establecen entre la Jefatura inmediata y el colaborador/a, y se refieren a la realización y entrega de productos y servicios, los resultados esperados y la forma cómo éstos deben alcanzarse. Permiten establecer la visión que tiene el colaborador/a de su propia contribución al logro de los fines de la institución y por ende a los propósitos y metas de su área de trabajo.
- **Conocimientos:** Lo que podemos aprender de una determinada persona o institución a través de la educación formal o informal.
- **Diálogo desarrollado:** Proceso realizado entre el colaborador/a y su Jefatura inmediata, o bien al interior de un equipo de trabajo para concretar metas de desempeño individual, así como para planificar actividades, proyectar resultados, mejorar el rendimiento y/o detectar necesidades de aprendizaje y desarrollo profesional.
- **Eficacia de las operaciones:** Capacidad de las operaciones para contribuir al logro de los objetivos institucionales de conformidad con los parámetros establecidos.
- **Eficiencia de las operaciones:** Aprovechamiento racional de los recursos disponibles en el desarrollo de las operaciones institucionales, en procura del logro de los objetivos institucionales, asegurando la optimización de aquello y evitando dispendios y errores.
- **Estándar:** Es todo aquello que se establece como regla para la medida de cantidad, calidad, peso, extensión, valor, atributo y en general como criterio fiable que se ampara a evidencias.
- **Estándar de desempeño:** Son las especificaciones que prevalecen cuando un trabajo está bien hecho.
- **Evaluación desempeño:** Acción de establecer y medir objetivos de desempeño laboral, dar seguimiento a los mismos, brindar la retroalimentación necesaria y calificar los resultados laborales obtenidos.

- **Evidencias:** Son los reportes que permiten demostrar el cumplimiento de los compromisos adquiridos o establecidos en la fase inicial del proceso de evaluación del desempeño; son también la fuente de información sobre las circunstancias que pueden afectar el desempeño del evaluado, para su validez, deben ser elaborados y recolectados de manera oportuna, con la suficiente inmediatez que garantice su confiabilidad y objetividad.
- **Expediente de evaluación del desempeño:** Incluye el Acuerdo de Compromisos laborales, el ajuste o modificación a los compromisos laborales y el registro de evidencias sobre los avances y condiciones en los cuales se desarrolla el cumplimiento de los compromisos laborales acordados, así 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.
- **Factor de evaluación:** Elemento, rubro o dimensión del desempeño del colaborador/a que es susceptible de ser observado, analizado, valorado y calificado.
- **Gestión del desempeño:** Proceso que considera las decisiones y acciones tendientes a planificar, organizar, dirigir y evaluar la dinámica de trabajo de los colaboradores/as, con el fin de corregir, mantener o mejorar prácticas que favorezcan la gestión para el logro de los objetivos institucionales.
- **Habilidades:** Son la manera particular como se usa el conocimiento y la experiencia para desarrollar una determinada tarea.
- **Impacto de la gestión institucional:** Efecto que la gestión de una entidad pública debe generar en la sociedad a la cual se debe, mediante la consecución de los fines encomendados, debiendo priorizar sus actividades en función de su impacto en el logro de esos fines.
- **Indicador:** Parámetros cuantitativos que permiten evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos.
- **Indicador/métrica:** Instrumento para determinar, por medio de una unidad de medida, el grado de cumplimiento de un objetivo, meta o factor.

- **Jefatura:** Funcionario/a que tiene la obligación de analizar, dar seguimiento y emitir criterio sobre los resultados laborales y aspectos de actitud de los colaboradores/as a su cargo.
- **Matriz Anual de Programación Institucional (MAPI):** Instrumento que permite a las instituciones, programar para cada año, las metas de los programas o proyectos establecidos en PND.
- **Matriz Anual de Programación Sectorial (MAPSESI):** Instrumento que permite al sector anualizar las metas de las acciones estratégicas del PND, para que sus instituciones programen cada año, las acciones necesarias para el logro de las metas establecidas.
- **Metas:** Son los resultados esperados para el período de evaluación, deben estar asociados a las condiciones de calidad que garanticen el cumplimiento de los objetivos institucionales y planearse en el tiempo a corto y mediano plazo, describirse a partir de avances, en términos de cantidad y demás factores que permitan identificar el logro progresivo de los compromisos establecidos.
- **Misión del programa o subprograma presupuestario:** Declaración formal del propósito y quehacer del programa o subprograma presupuestario; para qué existe, para quiénes existe y qué bienes y servicios les provee.
- **Misión institucional:** declaración concisa sobre la razón de ser o el propósito último de la institución (qué somos, qué hacemos y para quién).
- **Objetivo estratégico institucional:** Logros que la institución espera concretar en uno o más años, para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz. Estos logros se refieren, principalmente, a la capacidad institucional en el cumplimiento de su finalidad, cómo ésta se expresa en los resultados o cómo impacta sobre el bienestar de los ciudadanos. Constituye la base para el establecimiento de los indicadores, que permitirán medir el avance de las acciones gubernamentales hacia los resultados.
- **Objetivo estratégico del programa/ dirección:** Logros que el programa o dirección espera concretar en uno o más años, para el cumplimiento de su misión en forma eficiente y eficaz. Se refieren a los beneficios y efectos generados en la población objetivo por los bienes y servicios brindados

- **Objetivos individuales:** Son aquellos orientados a medir labores primordiales para la eficiente ejecución de un cargo, de manera que aseguren una respuesta adecuada del ocupante ante las demandas internas y externas de la institución.
- **Oportunidad:** Se refiere a la terminación de las tareas asignadas relacionadas directamente con el cumplimiento de los objetivos acordados, conforme al tiempo planeado y la distribución equilibrada de las cargas de trabajo. Se refiere a la terminación de las metas comprometidas en un tiempo y forma planeada y la distribución equilibrada del trabajo evitando sobrecargas del mismo.
- **Plan Nacional de Desarrollo (PND):** Marco orientador del Gobierno de la República que define las políticas que normarán la acción de gobierno para promover el desarrollo del país, por medio del aumento de la producción, productividad, distribución del ingreso, acceso a los servicios sociales y la participación ciudadana, para la mejora en la calidad de vida de la población. Establece de forma vinculante para las instituciones las prioridades, objetivos y estrategias derivadas de esas políticas, que han sido fijadas por el Gobierno de la República a nivel nacional, regional y sectorial.
- **Plan Operativo Institucional (POI):** Instrumento que tiene como marco de referencia el PND y las políticas institucionales, en el cual las instituciones definen los objetivos, acciones, indicadores y metas que deberán ejecutar en el corto, mediano y largo plazo y estiman recursos financieros necesarios para obtener los resultados esperados.
- **Políticas Institucionales:** Lineamientos dictados por el máximo jerarca, que orientan la acción institucional, acorde con el marco jurídico actual.
- **Prioridades institucionales:** Compromisos de carácter estratégico que se definen a nivel institucional y permiten centrar los recursos y las prioridades de la gestión, sobre los cuales debe responder a la ciudadanía; tomando como referencia el PND y las políticas institucionales.
- **Servidor/a público/a:** La persona que presta servicios a la Administración o a nombre y por cuenta de ésta como parte de su organización en virtud de un acto válido y eficaz de su investidura.
- **SUGEDE:** Subsistema Gestión y Evaluación del Desempeño Laboral.

- **Visión:** Declaración que enuncia lo que la organización deseada ser en el futuro.

BIBLIOGRAFIA

Alles, Marta: “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias”, Granica, 2008.

Alles, Marta: “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias”, Granica, 2008. Casos

Alles, Marta: “Gestión por competencias: El Diccionario”, Granica, 2007.

Alles, Marta: “Desempeño por Competencias: Evaluación 360°”, Granica, 2008.

Alles, Marta: “Diccionario de Comportamientos: Gestión por Competencias” Granica, 2008.

Alles, Marta: “Desarrollo del Talento Humano basado en competencias”, Granica, 2007.

Banco Nacional, “Normativa y aplicación del Sistema Evaluación del Desempeño e Incentivos, Costa Rica, 2008

Caja Costarricense del Seguro Social, “Normas para la aplicación del Sistema Evaluación Desempeño”, Costa Rica, 2002

Chiavenato Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Colombia, 2002

Dirección General de Servicio Civil, “Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño de los Servidores cubiertos por el Título I del Estatuto de Servicio Civil”, Costa Rica, 1994

Decreto Ejecutivo No.26509-MP, Costa Rica, 1997

Dirección General de Servicio Civil, Oficio Circular DG-002-98, Costa Rica.

Dirección General de Servicio Civil, “Manual Procedimientos para la Medición de Resultados y Rendición Cuentas”, Costa Rica , 2001

Dirección General de Servicio Civil, Guía de aplicación para la Evaluación del Desempeño de los servidores cubiertos por el Título Primero del Estatuto de Servicio Civil, Resolución DG-637-2008, Costa Rica, 2008

Dirección General de Servicio Civil, “Algunas Propuestas de modificación al sistema de evaluación del desempeño”, Oficio Circular Gestión-017-2008, Costa Rica.

Dirección General de Servicio Civil, “Lineamientos Generales para el Diseño o Modificación de Modelos y Sistemas de Evaluación del Desempeño Institucionales”, Resolución DG-304-2009, Costa Rica, 2009.

ANEXOS

1.-GUIA DE LA NORMATIVA Y APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA GESTION Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL MTSS (SUGEDE-2012-MTSS).

2.-FORMULARIOS DEL SUBSISTEMA DE GESTION Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL MTSS (SUGEDE 1, 2 y 3, -2012-MTSS).

3.- 3.1-FORMATO DE ACUERDO DE COMPROMISOS Y METAS LABORALES PACTADOS Y PLANEADOS, 3.2-REGISTRO DE EVIDENCIAS DE LOS COMPROMISOS LABORALES Y 3.3-AJUSTE O MODIFICACIÓN DE LOS COMPROMISOS LABORALES.

4.-REGISTRO DE EVIDENCIAS DE COMPETENCIAS LABORALES.

5.-COMPETENCIAS, COMPONENTES E INDICADORES DEL SUBSISTEMA DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL MTSS (SUGEDE-2012-MTSS).

6.- DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS LABORALES DEL MTSS.

ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La entrevista es un diálogo entre la Jefatura inmediata y el colaborador/a sobre su actuación y los resultados obtenidos durante el ciclo de la evaluación, así como sobre su desarrollo personal para mejorar los resultados futuros.

Es importante señalar que todo colaborador/a necesita medir su eficacia para progresar y debe saber lo que se espera de él/ella, en un futuro próximo, en su puesto. Por otra parte, la Jefatura inmediata debe tener en cuenta esta información para mejorar la gestión de su grupo de trabajo. Por lo tanto, la entrevista individual es un instrumento al servicio de ambos, que tiene por objetivo favorecer la comunicación sobre estos aspectos, estableciendo compromisos sobre acciones concretas a realizar en un período determinado.

Teniendo en cuenta que su finalidad básica es la mejora del rendimiento y el desarrollo del colaborador/a, en la entrevista se deberá procurar lo siguiente:

- Proporcionar una realimentación a los colaboradores/as sobre su actuación.
- Establecer compromisos para el próximo período.
- Promover el desarrollo del colaborador/a en su puesto, mediante la identificación de sus necesidades de formación y motivándoles para que mejoren.

A. Preparación

Con la preparación de la entrevista se sientan las bases para que su desarrollo posterior sea, más o menos, un proceso sencillo, para lo cual se deben tener en cuenta dos aspectos:

1. Aspectos logísticos

La Jefatura deberá convocar anticipadamente (fijando una fecha y hora concreta), al colaborador/a para la entrevista y le proporcionará la información e instrumentos necesarios.

Dentro de este apartado también pueden incluirse todos los aspectos relacionados con el entorno en el que se va a desarrollar la entrevista:

- Lugar privado
- Sin prisas ni interrupciones.
- Con todo el material necesario

2. Planificación

La Jefatura deberá:

- Estudiar en detalle la Guía de la Normativa y Aplicación del Subsistema Gestión y Evaluación del Desempeño del MTSS

- Documentarse adecuadamente
- Revisar, si es necesario, las funciones del puesto
- Asegurarse de que conoce cuál ha sido la actuación de la persona en relación los compromisos acordados.

Objetivos de esta fase preparativa:

- Hacer una preevaluación justa y objetiva (a la hora de hacer la valoración, la jefatura puede cometer incorrecciones que afecten la validez y utilidad de sistema de evaluación.
- Elaborar un plan para la entrevista (cómo crear el ambiente adecuado, por dónde empezar, cómo concluir...)
- Asegurarse de que con todo ello, el colaborador/a tendrá claro lo que se espera de él/ella en el próximo ciclo.

Uno de los aspectos más importantes en esta etapa de planificación de la entrevista es realizar adecuadamente la valoración del desempeño del colaborador/a. Para ello, además de evitar las “trampas” en la que se puede caer a la hora de realizar esa valoración.

Realizar este análisis es importante por varios motivos:

- En función de las causas, las medidas que se adopten para solucionar los problemas de rendimiento serán diferentes. Es decir, las causas del problema determinarán el plan de acción que ha de llevarse a cabo para que el rendimiento alcance el nivel deseado. Por ejemplo, el plan de acción que un evaluador puede establecer con su colaborador/a será diferente si ese bajo rendimiento es consecuencia de un problema de conocimiento o si es consecuencia de unos medios materiales insuficientes.
- La evaluación se verá afectada por las causas de ese rendimiento. Por ejemplo, una Jefatura evaluará a un colaborador/a con escaso rendimiento de forma diferente si la causa es debida a un problema de motivación o si es debida a un problema de calidad de los materiales.
- El acuerdo entre la Jefatura y el colaborador/a a la hora de identificar los motivos de un rendimiento inadecuado permite eliminar tensiones entre ellos y predisponer al colaborador/a de forma más positiva hacia la elaboración y aplicación de un plan de acción encaminado a eliminar esas causas.

Para determinar correctamente los motivos de un rendimiento inadecuado, es necesario analizar los siguientes aspectos: capacidad, voluntad y factores externos.

La capacidad, es el conocimiento, la habilidad, la experiencia que demuestra una persona en el desarrollo de las tareas o actividades de su puesto de trabajo.

La voluntad es el grado de motivación, compromiso y seguridad en sí mismo para desarrollar un determinado trabajo. Esta voluntad puede estar influenciada por un gran número de aspectos ajenos al colaborador/a (como recompensas o castigos), pero en última instancia es una cuestión interna. La cantidad de esfuerzo que se aplicará en una tarea determinada depende del colaborador/a.

Los factores externos abarcan un extenso número de aspectos de la organización que afectan en el rendimiento. Por ejemplo, los medios materiales, la calidad de la propia jefatura, el entorno interno y externo, son factores que pueden influir de forma decisiva en el rendimiento del colaborador/a.

Es necesario tener en cuenta que el rendimiento depende de los tres factores mencionados. La presencia de uno solo de estos aspectos no es suficiente para conseguir el rendimiento deseado; sin embargo, la ausencia o el bajo nivel de uno de los factores puede originar un rendimiento inadecuado.

B. Etapas de la entrevista

La entrevista de evaluación, habitualmente, se estructura en tres etapas.

1. Inicio

Es un momento trascendente para el colaborador/a que se enfrenta a su evaluación anual, con la tensión que ello conlleva. Es conveniente, por lo tanto, crear un clima relajado (pero sin restarle importancia a la entrevista ni a la evaluación) a través de algún comentario general. Antes de pasar a la valoración propiamente dicha hay que recordarle al colaborador/a tanto la finalidad de la entrevista como la del propio sistema de evaluación.

2. Desarrollo

El objetivo es analizar, con el colaborador/a, los resultados conseguidos durante el período de apreciación considerado. Por lo tanto, en esta fase, la Jefatura tiene que exponer su valoración y el colaborador/a deberá explicar su punto de vista para llegar a un consenso sobre la valoración.

En este sentido, y dado que este proceso de comunicación es esencial para la gestión eficaz del rendimiento, hay que señalar que “lo que se diga y cómo se diga” influirá

directamente en la mejora o no del rendimiento del colaborador/a. Por ello, es especialmente importante tener en cuenta que hay que dirigir esa comunicación hacia los aspectos relacionados con el rendimiento y no directamente con aspectos relacionados con la personalidad del colaborador/a.

Si se hace referencia a los aspectos de la personalidad, el evaluado puede sentirse “atacado”, lo que probablemente hará que éste se ponga a la defensiva. Por el contrario, si se hace referencia a los aspectos del rendimiento, la Jefatura manifiesta una actitud positiva con respecto a las causas que hayan podido provocar los problemas de rendimiento y, por lo tanto, tener más posibilidades de averiguar el verdadero motivo del problema y aplicar la solución, más adecuada.

Al transmitir la valoración, la Jefatura debería realizar una aproximación positiva que consiste en evaluar aspectos positivos de la actuación y analizar los aspectos negativos admitidos por los dos. Los aspectos básicos que se deben tener en cuenta son los siguientes:

- Los resultados que el colaborador/a ha conseguido.
- Los resultados que no se han conseguido.
- Las dificultades surgidas y las causas de la no consecución de resultado.

Además, hay que realizar un análisis del desarrollo personal, es decir, los aspectos susceptibles de mejora y el apoyo que el colaborador/a espera para mejorar su actuación. Para ello, es necesario considerar las capacidades personales no utilizadas, analizar la evolución profesional y definir los apoyos requeridos por el colaborador/a para su desarrollo.

3. Conclusión

En la fase final de la entrevista el colaborador/a y la Jefatura establecerán los compromisos cuantitativos y cualitativos a conseguir en el siguiente período. Por eso, es necesario poner especial énfasis en la definición y consenso sobre:

- Los resultados a conseguir.
- Las necesidades de formación.
- Los objetivos de desarrollo
- Los compromisos de cambio de actitudes, en el caso en que sea necesario.

En definitiva, se trata de elaborar conjuntamente un plan de acción, ya que está demostrado que una gestión eficaz para la mejora del rendimiento requiere que se deleguen responsabilidades. A la hora de elaborar el plan de acción las Jefaturas deben desempeñar la figura de “facilitador” no de “inspector o controlador”. La Jefatura debe esforzarse para proporcionar a sus colaboradores/as los medios necesarios;

además, debe escucharlos atentamente, de manera que pueda ayudarles a establecer ese plan de acción con el fin de resolver sus problemas de rendimiento.

Para terminar, la Jefatura resumirá la entrevista:

- Los principales temas abordados referidos a los puntos fuertes y áreas de mejora del desempeño.
- Los compromisos y objetivos para el siguiente ciclo.
- Las acciones para la mejora de conocimientos, capacidades y comportamientos.

En esta etapa final de la entrevista, también se puede dejar que el colaborador/a exponga sus conclusiones y manifieste su opinión sobre el grado de adecuación del proceso y del sistema de evaluación.

Todo lo mencionado hasta ahora hace referencia a la entrevista de apreciación, pero a lo largo del ciclo de evaluación también es necesario realizar reuniones de orientación o seguimiento. Se trata de que la Jefatura y colaborador/a verifiquen periódicamente el grado de consecución de los compromisos y objetivos establecidos en la entrevista de apreciación para garantizar que el proceso se ajuste constantemente a las actividades del trabajo y a la situación de la institución.

4. Objetivos de las reuniones de comprobación:

- Identificar desviaciones respecto a los planes previstos
- Definir y programar las acciones de corrección oportunas.
- Establecer posibles reajustes de las prioridades, de las fases de realización y, de ser necesario, de los objetivos o planes establecidos.

Pautas que facilitan el desarrollo de la entrevista de los colaboradores/as de bajo rendimiento:

- Ser racional y no emocional
- Evitar las comparaciones con otros empleados
- Concentrarse en hechos y comportamientos observables, no en características personales.
- No insistir en mantener la interpretación personal de hechos.
- Involucrar al colaborador/a en la búsqueda de una solución.
- Establecer un objetivo concreto a conseguir.
- Definir y consensuar un plan de acción para llevarlo a cabo.

5. Trampas al efectuar la valoración

El desarrollo de la entrevista y el propio sistema de evaluación puede verse afectado por una serie de trampas en las que la Jefatura puede caer, consciente o inconscientemente, a la hora de realizar la apreciación o valoración del colaborador/a.

- ✓ **Tendencia central:** Consiste en evaluar permanentemente a los colaboradores/as en el punto medio. La Jefatura opta por ser neutro en sus valoraciones para evitar la discusión sobre apreciaciones complicadas y, por lo tanto, huir de situaciones conflictivas.
- ✓ **Efecto halo:** Se trata de evaluar a la colaborador/a por un único factor o criterio que se generaliza.
- ✓ **Actuación reciente:** Es la tendencia a evaluar la actuación del colaborador/a, fijándose única y exclusivamente en un período cercano. Para evitar esta tendencia es conveniente realizar las reuniones de orientación o seguimiento a lo largo del proceso.
- ✓ **Comportamiento colectivo:** Consiste en evaluar un grupo de de trabajo en función de sus resultados, otorgando una misma evaluación para todos sus componentes, teniendo como criterio la equiparación de sus resultados con los de la unidad. Esto podría llevar a dos errores: por un lado, otorgar a uno de los integrantes una puntuación superior al resto, y por otro, que la puntuación atribuida homogéneamente al grupo, no estuviera comparada equitativamente con la de otros equipos del área de trabajo.
- ✓ **Efecto espejo:** Es la tendencia a valorar de forma más positiva a aquellos colaboradores/as que tienen características, habilidades o criterios más similares o cercanos a los propios.
- ✓ **Inconsistencia sistemática:** Es la incoherencia o falta de constancia de la Jefatura para valorar los diferentes criterios o colaboradores/as.
- ✓ **Evaluación por estereotipos:** Consiste en la valoración errónea de un comportamiento por suponer que coincide con un juicio de valor predeterminado y globalizante.
- ✓ **Primera impresión:** Consiste en dejarse influir por el juicio inicial que se obtiene del colaborador/a, ignorando otras informaciones que permitieran modificar esa impresión.



**NORMATIVA Y APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA DE
GESTION Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL MTSS
(SUGEDE-2012-MTSS)**

**Versión
1**

**Página
50/51**

**Código:
NOR-DRH-001-2011**

Estas trampas restan objetividad al proceso, conocerlas y considerarlas antes de realizar la valoración proporcionará una mayor fiabilidad y validez al sistema y garantizará un mayor éxito.