



**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS
GESTION DEL DESARROLLO**

**GUÍA DE APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y
GANADERIA**

JULIO 2010

**Realizado por: Odilié Rocha Bonilla
Revisado y
Aprobado por: MBA. Rolando Sánchez Corrales, DIRECTOR
GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS**



ÍNDICE

I. Presentación	3
II. Base Legal del Modelo de Evaluación del Desempeño	4
III. Fundamentos y utilidad del Modelo de Evaluación del Desempeño	4
IV. Objetivos, General y Específicos	7
V-. Aspectos Teóricos de importancia para considerar en la Evaluación del Desempeño	7
VI. Funcionamiento del Modelo de Evaluación del Desempeño	9
1. Responsables	9
2. Distribución de los servidores según estratos laborales	9
3. Formularios de Evaluación del Desempeño estratos laborales	10
4. Elementos del Modelo de Evaluación de desempeño	10
4.1. Ciclo de Evaluación	10
4.2. El expediente de Evaluación del Desempeño	10
4.3. Objetivos, resultados y cumplimientos	11
4.4. Grupos laborales	12
4.5. Factores del desempeño	13
4.6. Niveles del Desempeño, Puntuación, Concepto, Categoría Cualitativa y Cuantitativa	19
4.7. La Entrevista de Evaluación del Desempeño	21
VII. La Entrevista	21
VIII. Instructivo para el Uso de los Formularios	24
IX. Estructura del Formularios	24
Apartado A. Identificación del servidor(a) y sus superiores	24
Apartado B. Factores y Niveles del Desempeño	24
Apartado C. Resolución de la Evaluación del Desempeño	25
Apartado D. Opinión del servidor(a) en relación con la Resolución de la Evaluación del Desempeño	27
Apartado E. Observación del Jefe del Superior Inmediato	27
Apartado F. Justificación y Observaciones Generales de la Jefatura	29
Apartado G. Capacitación y otras medidas de mejoramiento	30
X. Aplicación de la Resolución de Evaluación del Desempeño	32
XI. Aspectos Administrativos Relevantes	32
XII. Atribuciones y Obligaciones de la Dirección de Gestión de Recursos Humanos	36
XIII. Plazos importantes del Proceso de Evaluación del Desempeño	38
BIBLIOGRAFIA.	40



I. PRESENTACIÓN

Esta Guía de Aplicación del Modelo de Evaluación del Desempeño del Ministerio de Agricultura y Ganadería, es el instrumento de consulta y orientación a disposición de las Jefaturas y del personal de esta institución; y es propósito de los involucrados en el proceso de evaluación del desempeño que la implementación de este documento sea un proceso sencillo y comprensible, compartido y aceptado por la organización, para que sirva de herramienta generadora con un alto valor agregado, cuyo fin es dar cumplimiento a lo dispuesto en las Resoluciones DG-637-2008 del 25 de setiembre del 2008 y DG-304-2009 del 23 de octubre del 2009, referidas al diseño de Modelos de Evaluación de Desempeño Institucionales, cuyo propósito es la búsqueda de una administración del recurso humano flexible y adaptado a las necesidades propias de cada institución y a los constantes cambios, con el fin de alcanzar la eficacia y eficiencia del servicio que brinda el Ministerio de Agricultura y Ganadería tanto a lo interno como hacia lo externo.

Los instrumentos diseñados por el equipo de trabajo consideraron como aspecto básico a tomar en cuenta el mejoramiento en la atención que se brinda a las personas usuarias de los servicios que ofrece el MAG, con el fin de dar valor agregado y satisfacción a la ciudadanía en general y lograr alcanzar exitosamente las metas institucionales, estimular la comunicación por medio del diálogo ameno y armonioso entre los protagonistas de este Modelo y fomentar la motivación hacia el trabajo del personal del Ministerio de Agricultura y Ganadería; como resultado del éxito que han obtenido en su desempeño y productividad laboral.

Es así que apegados al marco normativo que rige esta materia de acuerdo con el Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento el artículo 42 reza:

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

Considerando que la Evaluación del Desempeño es uno de los mecanismos de la Administración para dar seguimiento y motivar el rendimiento del personal del MAG, en procura de maximizar su eficiencia y contribuir con el cumplimiento de las metas institucionales, con fundamentado en la Resoluciones antes descritas, Artículo 37, inciso e) del Estatuto de Servicio Civil y el Reglamento al Estatuto de Servicio Civil, artículos del 41 al 44, que regulan el tema de evaluación anual del Desempeño del Régimen de



Servicio Civil y que confiere competencias a las Oficinas de Recursos Humanos para “ *desarrollar sistemas adecuados a las circunstancias presentes en los procesos de la Institución*”; Capacitación y Desarrollo como responsable de la ejecución del Subproceso de Evaluación del Desempeño, será la instancia responsable del diseño de un *Nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño*; que responda a los requerimientos institucionales y que tendrá rige a partir de su aprobación.

II. BASE LEGAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Implementar un Sistema de Evaluación del Desempeño adecuado a la Institución, en respuesta al cumplimiento de la normativa establecida en el artículo 41 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil y apoyado en los artículos 13, inciso c) del Estatuto de Servicio Civil, 42, 43 y 44 de su Reglamento, así mismo en el capítulo XIV de la Evaluación del Desempeño, artículo 45, del Reglamento Autónomo de Servicio, Resoluciones mencionadas y el Compendio General Regulator, del Área de Gestión de Recursos Humanos, Unidad de Desarrollo y Transferencia Técnica de la Dirección General de Servicio Civil.

III. FUNDAMENTOS Y UTILIDAD DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Dentro de lo que hoy se identifica como Gestión de los Recursos Humanos, uno de los elementos componentes fundamentales lo constituye la evaluación del desempeño por su alcance dentro de la organización; y cómo se puede trabajar en elevar el impacto de dicho proceso, en función de la mejora continua del desempeño del trabajador, de todas las categorías ocupacionales, por esto es su importancia y la necesidad de adaptarlo a las necesidades del MAG.

A la evaluación del desempeño se le puede dar una cantidad de usos tanto para la Gestión de Recursos Humanos de la Institución, como para los servidores (as), algunos con su fundamento legal, otros en su fundamento teórico, pero todos dignos de ser tomados en cuenta en el momento oportuno.

Referido al Marco Legal se tiene, a saber:

Art. 33 - del Estatuto de Servicio Civil:

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



Art. 36 - del Estatuto de Servicio Civil:

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

Art. 27- inciso f.) Del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil.

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

Art. 43 - Reglamento al Estatuto de Servicio Civil.

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

Art. 43 - Inciso d). Reglamento al Estatuto de Servicio Civil

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



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

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

En lo que respecta al reconocimiento de experiencia laboral, el funcionario debe ser calificado con nota no inferior a “Bueno”.

La Resolución DG-064-2008 Capítulo V Evaluación del Desempeño (Art. 16, inciso d) referente a Carrera Profesional indica.

“La obtención de una calificación inferior a “Muy Bueno” o, su equivalente, será motivo para no otorgar el ajuste en los diferentes factores de la Carrera Profesional en el correspondiente periodo, y por lo tanto, no podrá ser considerado acumulativamente en estudios posteriores, justificación que debe quedar justificada y documentada en el expediente respectivo, referente a la Carrera Profesional”.

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

- Propiciar la aplicación de un mismo marco regulador para la conceptualización de los criterios y factores aplicables al desempeño de los funcionarios y funcionarias del Ministerio de Cultura.
- Fortalecer la participación del servidor(a) en la apreciación de su desempeño laboral en el cumplimiento de la visión, misión y los objetivos de la institución.
- Utilizar esta herramienta motivacional a través de la realimentación, con el propósito de solucionar brechas del rendimiento en el desempeño laboral.
- Utilizar un Modelo de Evaluación del Desempeño flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales.
- Conocer el grado de interés que demuestra el servidor(a) por conocer la forma en que su jefe inmediato evalúa su desempeño y su contribución a los objetivos de la organización, asimismo observar su nivel de compromiso con los mismos.
- La evaluación del desempeño debe convertirse en nuestras organizaciones en un instrumento de vital importancia en manos de los directivos organizacionales en función de la mejora continua del desempeño del trabajador y de la organización en general. Así como de



contribuir necesariamente al desarrollo de todo el sistema de relaciones psicosociales en que trabaja nuestro principal recurso.

IV. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Dotar al personal del Ministerio de Agricultura y Ganadería de un instrumento normativo que sirva de guía para llevar a cabo el Proceso de Evaluación del Desempeño Anual.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Establecer las directrices y procedimientos que se deben seguir para cumplir con el proceso de evaluación del desempeño anual de los grupos laborales Gerencial, Profesional, Técnico, Operativo y Calificado.
2. Concentrar y ordenar en un documento oficial la información requerida para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño del personal de la Institución.
3. Poner a disposición de evaluadores y evaluados el documento que les facilite atender la responsabilidad de llevar a cabo la evaluación del desempeño adecuado.

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

I- OBJETIVIDAD EN LA EVALUACIÓN:

- La evaluación del desempeño puede verse influenciada por problemas, estadísticos, de capacitación, del método que se utilice, psicológicos, de actitud tanto del evaluador como del evaluado, por lo tanto no podemos asegurar que el proceso de evaluación sea totalmente objetivo, pues a pesar de que los diferentes métodos de evaluación del desempeño diseñados a través de los tiempos han tratado de contrarrestarlos, siempre se ven influenciados por elementos subjetivos o situaciones propias del evaluador que los teóricos resumen de la siguiente forma:
- Capacitación de los participantes en la evaluación: tanto el Jefe como el evaluado deben tener conocimiento sobre el instrumento de evaluación y el procedimiento que debe llevarse a cabo. El Jefe además de tener



dominio al respecto, debe conocer en detalle el trabajo de la persona que va a evaluar.

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

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



VI FUNCIONAMIENTO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

El modelo de evaluación del desempeño tiene como objetivo orientar sobre como debe realizarse este proceso y está dirigido a *todo el personal* del Ministerio de Agricultura y Ganadería cubierto por el ámbito del Régimen de Servicio Civil Costarricense.

1. RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

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

2. DISTRIBUCIÓN DE LOS SERVIDORES SEGÚN ESTRATO

Para realizar la evaluación del desempeño se utilizarán tres instrumentos de evaluación denominados: formularios de evaluación de desempeño, los servidores (as) se agrupan en tres grupos laborales según las funciones que realizan en su disciplina, independientemente de la clase de puesto que ocupen. Estos nuevos formularios de la evaluación del desempeño se distribuyen de la siguiente manera.

- **GERENCIAL**
- **PROFESIONAL**
- **TECNICO- OPERATIVO Y CALIFICADO**



3- FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SEGÚN GRUPO LABORAL: GERENCIAL / PROFESIONAL / TÉCNICO, OPERATIVO Y CALIFICADO DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA.

Se han diseñado tres formularios de evaluación de desempeño para llevar a cabo la evaluación, tal y como se indicó en el punto 2; cada uno de los formularios consta de siete apartados, se diferencian por estar dirigidos a los siguientes Estratos: Gerencial / Profesional / Técnico, Operativo y Calificado.

4- ELEMENTOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.1- Ciclo de Evaluación

Comprende un período de 12 meses, del 1 de diciembre al 30 de noviembre. La calificación se realizará del 16 al 30 de noviembre, es decir, la II Quincena de noviembre de cada año (artículo 41 del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil), fundamentado en los resultados del rendimiento laboral que el/la servidor (a) haya demostrado durante el ciclo.

4.2.- El expediente de Evaluación del Desempeño

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

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

Ningún acto o documento sobre el desempeño tendrá eficacia legal si el/la 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.

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



evaluación y se mantendrán vigentes solo en el caso de que el servidor/a haya presentado un recurso en contra de la evaluación realizada por el Jefe y que se requiera como evidencia para cualesquiera de las partes. El expediente será de gran utilidad para el proceso de evaluación del desempeño, debe manejarse con mucha discreción y solamente para uso de los jefes involucrados en el proceso de evaluación y el/la servidor/a que se refiere.

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

4.3- Objetivos, Metas, Resultados

Para el control del cumplimiento de los compromisos que tiene cada servidor (a), de acuerdo con los objetivos asignados a su puesto de trabajo y a los planes estratégicos de la Institución, se considerará los objetivos, las expectativas del desempeño, así como los planes de trabajo, el instrumento a aplicar para la valorización del cumplimiento de los objetivos se realizara en la siguiente formula y será responsabilidad de la jefatura inmediata de cada funcionario (a).



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS

**DETERMINACION DE EXPECTATIVAS Y RESULTADOS DEL
DESEMPEÑO**

INSTITUCIÓN:

.....

FECHA:..... **PERIODO DE EVALUACION:**.....

El servidor(a)..... y el Jefe Inmediato:.....
hemos acordado los siguientes objetivos y resultados del desempeño

OBJETIVOS	RESULTADOS	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
		SI	NO	

FIRMA DEL SERVIDOR INMEDIATO

FIRMA DEL JEFE

Original: Para el servidor(a) desempeño

Copia: Expediente del



4.4- Grupos Laborales

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

Grupo laboral 1: Está constituido por los/las servidores (as) que se encuentran en el Estrato gerencial o bien otros Estratos (Profesional, Técnico, Operativo y Calificado) que impliquen la gestión directiva, es decir, jefaturas formales que ejercen autoridad técnica, administrativa u operativa o una combinación de éstas.

Grupo laboral 2: Comprende a los/las servidores (as) que se encuentran en el Estrato Profesional. En este grupo laboral se encuentran funcionarios (as) que no ejercen supervisión, es decir que no tienen personal a cargo.

Grupo laboral 3: Comprende a los/las servidores (as) que se encuentran en los Estratos Técnico, Operativo y Calificado. En este grupo laboral se encuentran funcionarios (as) que no ejercen supervisión, es decir que no tienen personal a cargo.

Los grupos laborales que conforman el Modelo de Evaluación del desempeño del Ministerio de Agricultura y Ganadería, se evalúan mediante los formularios **FED-1**- Estrato Gerencial o bien otros Estratos que impliquen gestión directiva, **FED-2** Estrato Laboral Profesional que no impliquen gestión directiva y **FED-3**-Estratos Técnico Operativo y Calificado que no impliquen gestión directiva.



4.5- Factores del desempeño

Los factores que se utilizan para medir el desempeño del personal de la Institución se fundamentan en los Componentes del Desempeño Genéricos establecidos por la Dirección General de Servicio Civil, en el “Sumario de Operacionalización de los Componentes de Desempeño Genéricos”, del Anexo N°.2 de la Resolución DG-304-2009:

❖ ***Servicio Usuario (a)/ Ciudadano (a):***

“Se refiere a dirigir las decisiones y acciones hacia la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios (as) internos y externos (as), de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad”.

❖ ***Eficiencia:***

“Grado de optimización en que los funcionarios públicos y funcionarias públicas obtienen los logros y metas establecidos, a partir de la inversión que utilizan en tiempo, recursos, técnicas, herramientas y metodologías de trabajo, para facilitar el adecuado desarrollo de la gestión pública”.

❖ ***Competencia:***

“Se refiere a la aplicación práctica del conocimiento, actitudes y habilidades del individuo, manifestada en conductas o comportamientos, que hacen la ejecución de actividades, dentro del esquema laboral, exitoso, excepcional, inimitable y por encima de los estándares establecidos”.

❖ ***Flexibilidad:***

“Grado en que los individuos incorporan pautas que facilitan la adaptación a los cambios, venciendo patrones burocráticos de rigidez, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas se alinean con orientaciones actuales de la gestión pública. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas, la creatividad e innovación y se incorporan en el diario quehacer”.

❖ ***Mérito:***



“Grado en que se reconoce las aptitudes, las acciones éticas, el talento, la capacidad para el trabajo o para la creación, así como el esfuerzo que un servidor público o servidora pública aplica por los logros obtenidos”.

Los factores de desempeño integrados en los componentes serán los parámetros que medirán el grado de satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios (as) internos y externos de la Institución, de conformidad con las responsabilidades públicas que le han sido asignadas.

Grupo Laboral 1: GERENCIAL

Factor	Conceptualización	Componente Genérico del Desempeño
1.COMUNICACIÓN ADECUADA	Se refiere a la capacidad para escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, confiable y con actitud positiva. La habilidad para saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.	Servicio al Usuario (a)/ Ciudadano(a)
2.PLANEACION	Se refiere al planeamiento adecuado del trabajo, a la definición clara de sus objetivos con apego a las políticas, procedimientos y programas de la institución. Determina eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlos.	Eficiencia
3. COMPROMISO	Evidencia el asumir como propios los objetivos, directrices y metas de la organización. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas, cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales. Apoyar e instrumentar decisiones	Eficiencia



	<p>comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aún en las tomas de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de objetivos de la institución. Controlar la puesta en marcha de acciones acordadas.</p>	
4. DELEGACION	<p>Capacidad para asignar equitativamente las tareas del área a su cargo a cada uno de sus colaboradores, estableciendo puntos y criterios válidos de control, que garanticen la calidad y correcta ejecución de los productos y procesos.</p>	Competencia
5. LIDERAZGO	<p>Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la institución, transmite entusiasmo, ilusión y compromiso.</p>	Competencia
6. ADAPTACION AL CAMBIO	<p>Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios en el entorno. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.</p>	Flexibilidad
7. TRANSPARENCIA	<p>Hace uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantiza el acceso a la información gubernamental.</p>	Merito



Grupo laboral 2: PROFESIONAL

Factor	Conceptualización	Componente Genérico del Desempeño
1. ACTITUD DE SERVICIO	Disposición de actuar, sentir y pensar en torno a las necesidades del usuario y clientes internos (compañeros, compañeras) para lo cual dirige todas sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos, es decir superar las expectativas del usuario.	Servicio al Usuario (a)/ Ciudadano(a)
2. CALIDAD EN EL TRABAJO	Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización. Demostrar constantemente el interés de aprender	Eficiencia
3. RESPONSABILIDAD	Compromiso mediante el cual las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.	Competencia
4. TRABAJO EN EQUIPO	Se refiere a la habilidad para participar activamente de una meta, objetivo, plan y proyectos comunes, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no esta directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo	Competencia



5.ADAPTACION AL CAMBIO	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios en el entorno. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.	Flexibilidad
6. MOTIVACION POR EL LOGRO	Actitud personal e intrínseca mediante la cual la persona se siente con una gran necesidad de logro en sus proyectos y tareas, lo que se traduce en una acción permanente hacia la búsqueda de aplicación de métodos y acciones que le permitan lograr sus objetivos y metas.	Mérito
7. DISPOSICION PARA APRENDER	Esta asociada a la asimilación y su eficaz aplicación. Se relaciona con la aplicación de nuevos esquemas o modelos cognitivos, conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas. Demostrar constantemente el interés de aprender	Mérito

Grupo laboral 3: TECNICO OPERATIVO Y CALIFICADO.

Factor	Conceptualización	Componente Genérico del Desempeño
1.ACTITUD DE SERVICIO	Disposición de actuar, sentir y pensar en torno a las necesidades del usuario y clientes internos (compañeros, compañeras) para lo cual dirige todas sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos, es decir superar las expectativas del usuario.	Servicio al Usuario (a)/ Ciudadano(a)



2. COMUNICACIÓN ADECUADA	Se refiere a la capacidad para escuchar, hacer pregunta, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, confiable y con actitud positiva, saber cuando y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Escuchar al otro y comprenderlo. Agudeza en la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones, comunicarse por escrito con concisión y claridad.	Servicio al Usuario (a) Ciudadano (a)
3.CALIDAD EN EL TRABAJO	Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.	Eficiencia
4.RESPONSABILIDAD	Compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero	Competencia
5. APOYO A LOS COMPAÑEROS	Estas relaciones están basadas en la confianza mutua y el respeto, mediante los cuales los profesionales reciben feedback informal de sus resultados. El Apoyo a los compañeros no esta basado en sentimientos, sino en la confianza derivada de compartir los rigores del entrenamiento y de la valorización de los saberes de los demás, reunidos a partir de una política de selección uniforme de la institución para elegir nuevos integrantes y desarrollar carrera sobre la base del conocimiento.	Competencia



6. ADAPTACION AL CAMBIO	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios en el entorno. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.	Flexibilidad
7. DISPOSICIÓN PARA APRENDER	Esta asociada a la asimilación y su eficaz aplicación. Se relaciona con la aplicación de nuevos esquemas o modelos cognitivos, conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas. Demostrar constantemente el interés de aprender.	Mérito

4.6- Niveles de desempeño, puntuación, concepto, categorías: cuantitativa y cualitativa.

Cada factor del desempeño se evaluará con fundamento en CINCO NIVELES, los cuales tienen un valor numérico determinado. Estos niveles con sus correspondientes valores numéricos aparecen en cada una de los factores del desempeño incluidos en la sección B del FORMULARIO DE EVALUACIÓN.

El objetivo de los niveles del desempeño es que la jefatura inmediata y el servidor(a) puedan interpretar adecuadamente los resultados, e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el ciclo de evaluación. Las definiciones de los niveles del desempeño y la categoría cualitativa a la que corresponde cada uno, aparecen en el siguiente cuadro:



PUNTUACION	CONCEPTO	CATEGORÍA CUALITATIVA	CATEGORÍA CUANTITATIVA (rangos)
1	Desempeño muy por debajo del básico esperado	Deficiente	35 a 59.99 puntos
2	Desempeño básico conforme al mínimo esperado	Regular	60 a 74.99 puntos
3	Desempeño promedio por encima del desempeño básico esperado	Bueno	75 a 84.99 puntos
4	Desempeño promedio conforme a lo esperado	Muy Bueno	85 a 94.99 puntos
5	Desempeño destacado que excede extraordinariamente lo esperado	Excelente*	95 a 100 puntos

Fuente: Resolución DG-304-2009. Dirección General de Servicio Civil. 2009.

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

(*) Regla Técnica: Los Ministerios, Instituciones u Órganos adscritos bajo el ámbito del Estatuto de Servicio Civil que apliquen la categoría cualitativa de excelente superando el 20% de la totalidad de funcionarios(as) evaluados(as) con ella en cada una de sus dependencias (Divisiones, Direcciones, Departamentos, Secciones, Unidades y otras afines), deben justificar tales resultados mediante resolución razonada en la que se compruebe el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales y su relación con el Plan Nacional de Desarrollo derivado de ello, así como el cumplimiento óptimo de los estándares e indicadores preestablecidos para el desempeño destacado; justo al respectivo reporte de resultados a presentarse a ésta instancia.



VII. La entrevista de Evaluación Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso continuo durante un ciclo de doce meses, en el cuál, la jefatura inmediata debe valorar los hechos y actos que reflejen con fidelidad el desempeño logrado por el/la servidor (a) que debe culminar con la entrevista de evaluación del desempeño, en la que la jefatura inmediata mediante un diálogo franco y abierto con el servidor (a), comunicará el resultado de la evaluación. Esta entrevista se debe realizar en la segunda quincena del mes de noviembre, la convocatoria la debe realizar el Jefe Inmediato. La entrevista de evaluación del desempeño consiste, esencialmente en un dialogo analítico, donde el evaluador expondrá a su servidor(a) las apreciaciones sobre el valor del nivel que mejor representa el desempeño logrado por éste(a) en cada aspecto valorado con la Evaluación del Desempeño, establecido en esta guía institucional.

La jefatura inmediata debe justificar su apreciación evaluativa ante su servidor (a) acerca del nivel con el que decidió evaluar su rendimiento en cada factor del desempeño.

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

7.1- Aspectos importantes de la entrevista:

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

7.2- Preparación para la entrevista:

El entrevistador debe prepararse para la entrevista, conocer todo lo referente a la persona que va a entrevistar: puesto, tareas que realiza, experiencia, capacitación, personalidad, intereses, así como tener amplio



dominio de las técnicas e instrumentos a utilizar, revisar otros documentos de interés como el expediente personal.

Planear la entrevista, definir aspectos que van a ser analizados en la sesión, preparar una guía y determinar el tiempo que dispone para la entrevista, así como disponer de un tiempo para resumir los resultados inmediatamente después de la entrevista para que no interfieran otras situaciones.

7.3- Ambiente para realizar la entrevista.

Para llevar a cabo la entrevista es ideal disponer de un lugar adecuado, cómodo, discreto, pero sobre todo en un ambiente emocional, donde el entrevistador brinde una atención completa al entrevistado.

El entrevistador debe saludar, presentarse formalmente, mostrarse amable, de manera que ambos se sientan tranquilos y en confianza para tratar el tema que interesa, para ello tratará de comentar sobre algún tema de interés del entrevistado.

Es importante mencionar al entrevistado si se va a tomar nota de lo que se comenta en la entrevista y para que fin.

7.4- Iniciación de la entrevista.

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

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

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



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

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

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

7.5- *La importancia de los comentarios.*

Los comentarios espontáneos del entrevistador pueden crear un ambiente favorable para la conversación y pueden estimular al candidato a hablar libremente.

Se debe estar atento para elogiar un buen logro o disminuir la importancia de un comentario desfavorable y procurar ir logrando el compromiso del entrevistado con las metas y objetivos que lleven al mejoramiento en este caso del desempeño.

7.6- *Finalización de la entrevista.*

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

VIII. INSTRUCCIONES PARA EL USO DE LOS FORMULARIOS: FED-1-GRUPO LABORAL A: GERENCIAL, FED-2-GRUPO LABORAL B: PROFESIONAL y FED-3-GRUPO LABORAL C: TÉCNICO, OPERATIVO Y CALIFICADO



Para el uso del Modelo de Evaluación del Desempeño para el personal del Ministerio de Agricultura y Ganadería, se han diseñado tres formularios para llevar a cabo la evaluación tal y como se indicó en el punto 2, cada uno de estos consta de siete Apartados A, B, C, D, E, F y G; cinco niveles (con puntajes) y siete factores de evaluación, estos factores se diferencian significativamente al estar confeccionados según el estrato laboral a evaluar: Gerencial / Profesional / Técnico, Operativo y Calificado. Cada sección debe completarla la jefatura inmediata con claridad y exactitud, de modo que la información aparezca nítida, sin borrones, tachaduras ni uso de correctores de escritura, que generen dudas acerca de su autenticidad. El evaluador explicará en forma detallada cada una de las secciones que constituyen los formularios.

La jefatura inmediata debe escoger el formulario adecuado, según el grupo laboral al que pertenece el servidor (a), de acuerdo con las funciones que éste realiza; tal como se indicó en el punto 6.4.4 de esta Guía. Para completar correctamente las diferentes secciones del formulario correspondiente, es necesario que la jefatura inmediata tome en cuenta las siguientes instrucciones:

IX. Estructura del formulario

Apartado A: Identificación del servidor(a) y sus superiores

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

Apartado B: Factores y niveles del desempeño

1. Esta sección contiene el nombre de los SIETE factores del desempeño, con CINCO niveles cada uno, considerados como relevantes para fundamentar los criterios de evaluación. Los factores varían según sea el grupo laboral al que corresponda el formulario.
2. Los factores de Desempeño consideradas como relevantes para sustentar los criterios de evaluación son SIETE y se ordenan de 1 a 5, dentro de cada grupo laboral. Cada factor debe calificarse con base en una escala de CINCO



NIVELES DEL DESEMPEÑO. Esta calificación la hará la jefatura inmediata previa a la ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

3. Para comunicar el nivel de desempeño en cada FACTOR, la jefatura inmediata deberá convocar a su servidor(a) a una entrevista. En esta entrevista la jefatura inmediata expone a su servidor(a) sus apreciaciones sobre el valor del nivel que mejor representa el desempeño demostrado en cada FACTOR con respecto al desempeño esperado, durante el periodo evaluado.
4. La jefatura inmediata debe consultar previamente las definiciones de los FACTORES Y NIVELES DEL DESEMPEÑO, según sea el grupo laboral en el que se ubica el servidor(a), información incluida en la tabla detallada en el **PUNTO 4.5** de esta guía (Los Factores del Desempeño). Asimismo para registrar su apreciación evaluativa, procederá a marcar en los espacios correspondientes del formulario, el NIVEL con que finalmente decide calificar el desempeño demostrado por el servidor (a).
5. Una vez concluida la entrevista, el servidor(a) deberá firmar en el espacio disponible para tal efecto en la Sección D.

Apartado C. Resolución de la Evaluación del Desempeño.

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

1. Verificar el valor numérico de los niveles del desempeño con que se evaluó al servidor(a) en cada factor, de acuerdo con los datos incluidos en la SECCIÓN B del respectivo formulario de evaluación.
2. Sumar los valores numéricos o puntos obtenidos por el servidor(a) en los diferentes factores del desempeño.
3. Anotar el resultado de la suma anterior en la casilla PUNTUACIÓN OBTENIDA (ORIGINAL). La casilla PUNTUACIÓN OBTENIDA (MODIFICADA) debe reservarse para una eventual modificación originada en el desacuerdo del servidor(a) con la resolución de la valoración de su desempeño.

Efectuar la conversión de la puntuación obtenida por el servidor(a) a la correspondiente categoría cualitativa, de conformidad con la siguiente tabla:



<u>PUNTUACIÓN</u>	<u>CATEGORÍA CUALITATIVA</u>
35 a 59,99	DEFICIENTE
60 a 74,99	REGULAR
75 a 84,99	BUENO
85 a 94,99	MUY BUENO
95 a 100	EXCELENTE

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

Ejemplo:

PUNTUACIÓN OBTENIDA		CATEGORÍA CUALITATIVA	
ORIGINAL	MODIFICADA	ORIGINAL	MODIFICADA
81,5		MUY BUENO	

**NOTA: El resultado cuantitativo obtenido por el servidor
No debe "redondearse".**

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

Apartado D. Opinión del servidor(a) en relación con la Resolución de la Evaluación del Desempeño.

1. En esta sección el servidor(a) debe indicar en la casilla correspondiente si está de acuerdo o en desacuerdo con la resolución de la valoración de su desempeño. En cualquiera de los dos casos debe firmar, anotar la fecha y devolver el formulario a su jefatura inmediata. Si el servidor(a) está de acuerdo con lo resuelto, el proceso de



evaluación concluye aquí y el FORMULARIO DE EVALUACIÓN (original) debe remitirse a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos Institucional.

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

3. Por su parte, la jefatura inmediata procederá a trasladar, dentro de los TRES días hábiles siguientes al recibo de la disconformidad planteada por el servidor (a), el FORMULARIO y el EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO a su superior jerárquico, para que éste continúe con el proceso de revisión de la calificación, dispuesto para ello la SECCIÓN E del formulario.

Apartado E. Observaciones del Jefe del Superior Inmediato.

1. Esta sección debe completarla el SUPERIOR de la jefatura inmediata solamente si el servidor (a) manifestó desacuerdo con lo resuelto en la evaluación del desempeño ejecutada, según lo indicado en la sección anterior.

2. En este caso, el superior de la jefatura inmediata dispondrá de TRES DÍAS HÁBILES, a partir de la fecha en que reciba el formulario de evaluación, el expediente del desempeño y las objeciones del servidor(a), para resolver la evaluación del desempeño definitiva que corresponda. Para ello debe analizar la documentación contenida en el expediente del desempeño y escuchar a la jefatura inmediata y al servidor(a).

3. Si con base en la revisión efectuada, decide mantener la resolución asignada por la jefatura inmediata, deberá indicarlo así en la casilla correspondiente de esta sección, a saber: RATIFICAR LA RESOLUCIÓN. Luego deberá firmar, anotar la fecha y trasladar el formulario (original) a la OFICINA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS INSTITUCIONAL o unidad competente, para que ésta continúe con el trámite del proceso de evaluación del desempeño.

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



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

5.1 Anotar en la columna factor, el factor o los factores del desempeño (1, 2, 3, 4, 5), cuya puntuación ha decidido modificar.

5.2 Anotar en la columna NIVEL ORIGINAL, el nivel (1, 2, 3, 4, 5) asignado originalmente al factor o factores del desempeño que ha decidido modificar y, en la columna NUEVO NIVEL, el nuevo nivel que asignará al factor o factores del desempeño.

5.3 Calcular la diferencia de puntos resultante de la modificación efectuada en cada factor, donde se variaron los niveles del desempeño, y anotarla en la columna NUEVA PUNTUACIÓN DEL FACTOR.

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

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

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

Ejemplo: Si un servidor del GRUPO LABORAL 1 obtuvo originalmente una puntuación de **81.5** y el superior de la jefatura inmediata decide hacer modificaciones en los factores del desempeño **3** y **5**, cambiando el nivel 2 por el 3 en el factor 3 y nivel 3 por el 4 en el factor 5; deberá hacer los cálculos correspondientes e indicar en el cuadro provisto en la sección E del formulario, los siguientes datos:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos del factor	Sumatoria de la diferencia de puntos	Puntuación original	Nueva puntuación
2-E	2	3	4	5.5	81.5	87



5-C	3	4	1,5			
-----	---	---	-----	--	--	--

NOTA: *El superior de la jefatura inmediata debe indicar siempre el número que corresponde al factor afectado conforme al nivel modificado, no debe hacer modificaciones directamente en la SECCIÓN B del formulario de evaluación.*

5.7 Una vez efectuado lo anterior, el superior de la jefatura inmediata procederá a copiar la nueva puntuación y su correspondiente categoría cualitativa en los espacios provistos en el cuadro de la SECCIÓN E del formulario, a saber: PUNTUACIÓN OBTENIDA (MODIFICADA) y CATEGORÍA CUALITATIVA (MODIFICADA), dando por finalizado así el proceso de calificación de su servidor(a).

5.8 Luego de efectuadas las modificaciones anteriores, el superior de la jefatura inmediata debe firmar, anotar la fecha y trasladar el formulario (original) a la OFICINA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS INSTITUCIONAL o unidad competente para que ésta continúe con el trámite del proceso de evaluación del desempeño.

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

Apartado F: Justificaciones y observaciones generales de la Jefatura.

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

1. Justificación de la utilización de los niveles 1 y 5: La jefatura inmediata debe justificar en forma breve las razones en que se basa para calificar uno o más factores del desempeño con el nivel 1 o el nivel 5. Esto permitirá identificar las causas más evidentes de un desempeño POR DEBAJO o MUY POR DEBAJO DEL ESPERADO o bien de un DESEMPEÑO SUPERIOR. En el caso de que el espacio disponible en el formulario sea limitado para indicar las razones por las cuales su servidor(a) fue calificado con niveles de desempeño 1 o 5, puede utilizar hojas adicionales, las cuales deben ser originales.



2. Si el servidor (a) se negó a firmar la evaluación.
3. Si el servidor (a) se negó a asistir a la entrevista de evaluación.
4. Si el servidor (a) estuvo incapacitado (a), con licencia o beca durante el ciclo de evaluación, o cualquier otro aspecto relevante de este proceso que la jefatura inmediata o su superior consideren pertinente señalar.

NOTA: En cualquiera de los casos 1) y 2) debe hacerse constar mediante acta firmada por la jefatura y, por lo menos, dos testigos de los hechos, con sus respectivas calidades.

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

Apartado G. Capacitación y otras medidas de mejoramiento.

1. El objetivo de esta sección es que la jefatura inmediata, tomando en cuenta los razonamientos del servidor (a) y sus propias apreciaciones, determine en caso de justificarse así, las acciones de capacitación, asesoría u orientación que puedan contribuir a la corrección o mejoramiento del desempeño de aquellos servidores (as) que obtuvieron en su evaluación, niveles de desempeño equivalentes a DEFICIENTE o REGULAR.
2. Para este propósito deberá entenderse como necesidad de capacitación, la ausencia, carencia o privación de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el servidor (a) para el adecuado desempeño de su puesto y el cumplimiento de los objetivos, metas y resultados del desempeño establecidos.
3. La jefatura inmediata deberá considerar en sus propuestas de capacitación, aquellos aspectos propios de cada FACTOR DEL DESEMPEÑO que, a su juicio, pueden corregirse o mejorarse. En este sentido, si lo estima conveniente podrá considerar la participación del servidor(a), solicitando y analizando las sugerencias que éste plantee; sin embargo, la decisión definitiva deberá tomarla la jefatura inmediata.
4. Al formular dichas propuestas, la jefatura inmediata debe considerar también las condiciones de viabilidad que éstas tengan, según la



disponibilidad de recursos materiales, humanos y económicos de la organización. Además de esto, sus recomendaciones deberán ser propuestas específicas para las necesidades particulares de cada servidor (a).

5. Una vez resuelto lo anterior, la jefatura inmediata procederá a indicar en el espacio correspondiente de esta sección la solución que recomienda.
6. Si el mejoramiento del desempeño no depende de la capacitación, sino de una condición ajena a este concepto, entonces, deberá indicarlo y especificarlo así en el espacio "OTRO".
7. Los planes de capacitación que se preparen con base en los casos de servidores (as) que hayan obtenido niveles de desempeño equivalentes a DEFICIENTE O REGULAR, deberán ser atendidos a muy corto plazo, con carácter prioritario por la institución, según sus posibilidades, tal y como se indicó anteriormente.
8. Con el fin de estimular el desarrollo de aquellos servidores(as) que obtuvieren niveles de desempeño superiores a DEFICIENTE Y REGULAR, la jefatura inmediata podrá, indicar ciertas áreas que, a su juicio, el servidor(a) requiere reforzar por medio de la capacitación o cualquiera otra opción. No obstante, en este caso la institución no está obligada a atender en forma inmediata estas necesidades, sino que tales propuestas formarán parte de un plan de desarrollo que tratará de satisfacer esas necesidades según sus posibilidades.



X. APELACIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

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

La impugnación en la vía administrativa debe presentarse al jerarca de la respectiva institución dentro del mes siguiente a la fecha en que se recibe por parte de la Dirección de Gestión de Recursos Humanos o la jefatura inmediata el formulario original con la resolución de la evaluación de su desempeño, de conformidad con la normativa vigente.

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

XI. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS RELEVANTES

1. Durante la segunda quincena de noviembre, los Jefes inmediatos deberán llevar a cabo la evaluación del desempeño del personal a su cargo mediante una entrevista.

Los jefes deben revisar los listados de los funcionarios e incluir aquellos que no se mencionan en él y que laboraran en la unidad, si se diera el caso.

2. Una vez que el Jefe inmediato o su superior (si ha participado en el proceso de evaluación), haya firmado y fechado los formularios de evaluación de sus servidores (as) tendrá 8 días naturales para enviar los tres originales (expediente personal, servidor(a) y Jefatura Inmediata) así como un informe sobre los resultados de la evaluación, en el cual indique nombre, número de cédula, puntuación obtenida, categoría cualitativa e indicando también los/as servidores/as que se encuentren incapacitados, con becas, licencias, vacaciones, u otra situación especial.
3. El Jefe inmediato deberá entregar el original al servidor y registrar la fecha y la firma que haga constar que recibió dicho documento, pues a partir de ese momento comienza a regir el plazo de un mes para el agotamiento de la vía administrativa, para lo cual deberá remitir a la Unidad de Recursos Humanos un documento donde conste la entrega de la evaluación del desempeño a los servidores (as) (listado que



contenga nombre, cedula, cargo, resultado de la evaluación (cuantitativo y cualitativo) y firma del servidor (a). En caso de disconformidad, los originales serán tramitados conforme el procedimiento indicado en esta guía.

4. El formulario de evaluación del desempeño tiene validez y eficacia legal desde el momento en que la evaluación es comunicada al servidor/a.
5. Si el/la servidor (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, la evaluación la llevará a cabo la persona que se desempeñe como su Jefe inmediato durante el período de su traslado, siempre que dicho período no sea inferior a seis meses.
6. Si el servidor hubiere estado a las órdenes de varios jefes durante el ciclo de evaluación, será evaluado por la jefatura que laboró más tiempo, considerando los informes que rindan los otros jefes. Si ha laborado por períodos iguales con diferentes jefes, la evaluación la realizará el último jefe con quien hubiere laborado.
7. Si, por razones de fuerza mayor, la jefatura o jefaturas con las que el servidor (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 de desempeño, y en la que aporten su superior inmediato y las anteriores jefaturas que tuvo el servidor(a), durante el ciclo de evaluación.
8. El servidor (a) que, por motivos de licencias o incapacidades, u otros que le atribuyan ostentar una interrupción de sus servicios y a la fecha de calificación de su desempeño, tuviere menos de SEIS MESES de tiempo efectivamente laborado: NO SERÁ EVALUADO y, para cualquier efecto de orden administrativo, se le considerará la resolución resultante de su EVALUACIÓN DEL PERIODO ANTERIOR, ante lo cual el Jefe de la dependencia correspondiente, registrará ante la Oficina de Gestión de Recursos Humanos institucional respectiva la JUSTIFICACIÓN DE SU OMISIÓN, que apunte las razones de no contar con el tiempo mínimo necesario para su ejecución, que permitan solventar aspectos de gestión administrativa que requieran los resultados de este proceso.



9. El servidor (a), que haya laborado durante un período SUPERIOR A LOS SEIS MESES durante el ciclo de evaluación, pero, por motivos de vacaciones o los indicados en el numeral anterior, a la fecha de evaluación se encuentra ausente de su puesto: será evaluado cuando regrese al trabajo.
10. Solamente en las situaciones señaladas, o cuando exista justificación por causa fortuita o fuerza mayor debidamente valorada por las Oficinas de Gestión de Recursos Humanos Institucional o las unidades competentes, serán aceptadas las evaluaciones del desempeño realizadas fuera del período estipulado en el artículo 41 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil.
11. Los formularios de evaluación del desempeño (originales), deben ser firmados uno a uno por el servidor, el Jefe inmediato y el Superior de éste (si participó en el proceso). La ausencia de firma del Jefe que evalúa, invalidará la evaluación, por lo que será responsable de cualquier perjuicio que tal omisión le cause al servidor/a.
12. La ausencia de firma del servidor en el formulario, hará presumir que éste no recibió el resultado de la evaluación del desempeño, y, en tal sentido, la evaluación carecerá de validez. Sin embargo, Si la falta de firma se debe a que el servidor se negó a firmar, el Jefe inmediato o su superior deberá indicarlo en el apartado **F**, Justificaciones y Observaciones Generales de la Jefatura y además registrar el hecho en un acta con su firma y la de por lo menos dos testigos con sus respectivas calidades. Igual procedimiento seguirá la jefatura inmediata o su superior, cuando el servidor (a) se negare a asistir a las entrevistas a las que fuere convocado (a) para efectos de su evaluación del desempeño.
13. 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 desempeño, el servidor (a) deberá comunicar por escrito el hecho a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos Institucional o la unidad competente, indicando en su denuncia el nombre de dos testigos que puedan dar testimonio del hecho.
14. Si el servidor se negare a asistir a la entrevista a la que fue convocado, ya sea para definir el resultado de la evaluación o para dialogar sobre una eventual disconformidad con respecto a éste, el proceso de evaluación no se invalidará sino que será continuado en forma unilateral por el Jefe inmediato o el Superior de éste cuando así corresponda, y



previa confirmación documentada de que efectivamente el servidor(a) ha renunciado a dicha entrevista, además del levantamiento del acta testimonial correspondiente.

15. Los Jefes y los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos que intervengan en el proceso de evaluación del desempeño serán responsables por el atraso en la remisión o el extravío de los formularios, razón por la cual podrán ser sancionados de acuerdo con la naturaleza y la gravedad del daño causado.
16. El formulario de evaluación del desempeño es un documento oficial de gran trascendencia para efectuar distintas acciones legales o técnicas del proceso de Recursos Humanos, por tal razón debe ser llevado y manejado en forma cuidadosa, no debe presentar tachones, roturas, correcciones, etc., que hagan dudar de su autenticidad. Los apartados deben ser completados con bolígrafo y letra legible.
17. Servidor(a) que dependa técnicamente de una jefatura y administrativamente de otra: la evaluación se hará de conformidad con lo dispuesto en el artículo 44, inciso b) del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil. En este caso, la JEFATURA ADMINISTRATIVA actuará COMO JEFATURA INMEDIATA y realizará la evaluación en consulta con la JEFATURA TÉCNICA. Por su parte, el JEFE SUPERIOR JERÁRQUICO actuará COMO SUPERIOR para resolver una eventual disconformidad con la resolución resultante de la evaluación del desempeño, atendiendo los criterios de la JEFATURA TÉCNICA.
18. Los servidores(as) que no cuenten con una jefatura técnica para evaluar su desempeño: serán evaluados por la JEFATURA ADMINISTRATIVA, quien sustentará la evaluación en informes, reportes y cualquier otro medio de control que permita externar criterios objetivos sobre el desempeño del servidor (a).
19. El Jefe inmediato o superior podrán utilizar hojas adicionales en aquellos casos en que el espacio del formulario no sea suficiente para expresar lo deseado, las hojas que se adiciones para estos efectos deben ser originales
20. En caso de que, a la fecha de evaluación, la jefatura inmediata se encuentre ausente de su puesto, por motivos de licencias, incapacidades, becas u otras causas debidamente justificadas: la calificación la hará el funcionario (a) que haya sido designado



formalmente en su lugar o el superior del jefe inmediato si no se ha designado un sustituto oficial.

21. No se admitirá el uso de facsímiles: Tanto el servidor(a) como la jefatura inmediata o el superior de ésta, en caso de que participe en el proceso de evaluación, deberán firmar los originales de los formularios de evaluación del desempeño. La ausencia de la firma de la jefatura inmediata en el formulario de evaluación invalidará la resolución de la evaluación del desempeño ejecutada, en cuyo caso ésta será responsable por los perjuicios que tal omisión causen al servidor (a).
22. Para cualquier efecto o trámite relacionado con la evaluación del desempeño en que se requiera considerar calificaciones obtenidas por el servidor (a) con el anterior sistema de EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE SERVICIOS, vigente hasta noviembre del 2009, éstas se mantendrán con la puntuación correspondiente a la escala cuantitativa de la correspondiente categoría cualitativa conforme al periodo evaluado y la normativa vigente a la fecha.

XII. ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. A los funcionarios evaluados con calificación Regular o Deficiente, la Dirección de Recursos Humanos le envía una copia de su evaluación informándole de las consecuencias que implica el haber obtenido ese resultado, en los términos del artículo 43 inciso d del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil y artículo 5 de la Ley de Salarios de la Administración Pública No. 2166 para lo que consideren pertinente.
2. En caso de que los formularios no hayan sido completados correctamente, la Dirección de Recursos Humanos o la Unidad competente, los devolverá al Jefe inmediato para que lo complete en la forma debida, para lo cual le dará un plazo prudencial.
3. La evaluación del desempeño es un derecho de los servidores y un deber del Jefe inmediato de realizarla. La Dirección de Recursos Humanos encargada de coordinar el proceso de Evaluación del Desempeño, hará llegar, a partir del 1° de octubre de cada año a los Jefes encargados de evaluar, los formularios, instructivos y cualquier otro material requerido.



4. De cada evaluación del desempeño recibida, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, deberá registrar la PUNTUACIÓN y la CATEGORÍA CUALITATIVA obtenidas por el servidor (a). Deben remitirlo conforme lo establecido en el Instructivo para la elaboración de reportes de Resultados de Evaluación de Desempeño en las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil título I.
5. En vista de que el FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO es un documento de gran trascendencia para diferentes efectos administrativos, legales y técnicos; debe ser 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 Oficina de Gestión de Recursos Humanos Institucional o Unidad competente a la respectiva jefatura inmediata para que proceda a realizar las correcciones correspondientes.
6. El resultado de la evaluación del desempeño tendrá los efectos administrativos correspondientes, una vez que haya sido anotado en los registros que lleva la Oficina de Gestión de Recursos Humanos institucional o la Unidad competente. No obstante, en sí mismo el formulario de evaluación del desempeño tiene validez y eficacia legal desde el momento en que la calificación es comunicada al servidor (a).
7. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debe instruir a las jefaturas de su ámbito institucional acerca de la seguridad que deben tener los archivos o lugares en los que se guardan los expedientes de evaluación del desempeño, con el propósito de que toda la documentación relacionada se conserve y use en forma cuidadosa, y bajo estricta vigilancia de la jefatura inmediata.
8. Es responsabilidad de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos lograr que los funcionarios (as) que asuman cargos de jefatura sean capacitados en la aplicación del presente modelo de evaluación del desempeño, e igualmente, que los nuevos servidores (as) reciban la adecuada orientación sobre esta materia.
9. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debe procurar que al personal de las Oficinas Adscritas, Direcciones Regionales y otras dependencias desconcentradas de su institución se les brinde información precisa sobre los casos de servidores (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 9 Y 10 de esta Guía del punto **XI de Aspectos Administrativos Relevantes**.

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

XIII. - PLAZOS IMPORTANTES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

-Ciclo de evaluación: del 01 de diciembre al 30 de noviembre de cada periodo.

-Tiempo mínimo requerido para evaluar al servidor(a): SEIS MESES

-Periodo para efectuar la calificación: Del 16 al 30 de noviembre.

-Presentación del resultado de la evaluación y firma del formulario por parte del servidor(a) y su jefe inmediato: AL CONCLUIR la entrevista de evaluación.

-Presentación de las objeciones del servidor(a) al superior de la jefatura inmediata: Dentro de los TRES DÍAS HÁBILES, siguientes a la fecha en la que la jefatura inmediata le presenta el resultado y firma (desacuerdo) el respectivo formulario de evaluación.

-Traslado del expediente y el formulario de evaluación del desempeño al superior de la jefatura inmediata: DENTRO DE LOS TRES DÍAS HÁBILES SIGUIENTES a la fecha en la que el servidor presentó su disconformidad ante su jefe inmediato.



-Resolución definitiva de la evaluación por parte del superior de la jefatura inmediata: TRES DÍAS HÁBILES a partir de la fecha en la que reciba el expediente, el formulario de evaluación del desempeño y las objeciones del servidor(a).

-Envío de los formularios de evaluación, originales e informe, con los resultados de la evaluación al Área de Capacitación y Desarrollo del Departamento de Recursos Humanos Institucional: Dentro de los OCHO DÍAS NATURALES contados a partir de la conclusión del proceso de evaluación.

-Envío de la lista con los resultados de las evaluaciones del desempeño a la dependencia competente de la Dirección General de Servicio Civil: SEGUNDA QUINCENA del mes de enero.

-Apelación del resultado de la evaluación en la vía administrativa: UN MES a partir de la fecha en la que el Área de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos Institucional, entrega el formulario del resultado de la evaluación al servidor(a).



Bibliografía

Reglamento del Estatuto de Servicio Civil. De las calificaciones periódicas, Artículos 41 al 44 bis.

Resolución DG-304-2009. Sobre Lineamientos Generales para el diseño o modificación de Modelos y Sistemas de Evaluación de Desempeño institucionales, 23 de octubre de 2009, suscrito por el señor Omar Rodríguez Rodríguez, Gaceta 218 del 10 de noviembre de 2009.

Resoluciones DG-637-2008, Dirección General de Servicio Civil 25-09-2008 sobre ajustes a los instrumentos aplicados en el Sistema General de Evaluación del Desempeño, suscrito por el señor José Joaquín Arguedas Herrera.

Oficio Circular Gestión-017-2008. Actualización del Sistema General de Evaluación del Desempeño en el Título I, de uso transitorio según lo dispuesto en el artículo 41 del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil, del 30 de octubre de 2008 suscrito por la señora Sandra María Quiròs Alvarez.

Oficio Circular D013-2009. Comunicado sobre la emisión de lineamientos generales para el diseño o modificación de los Modelos de Evaluación del Desempeño en el Régimen de Servicio Civil, del 16 de noviembre de 2009, suscrito por el señor Jose Joaquín Arguedas Herrera,

Trámite y Aprobación de los Modelos y Sistemas Institucionales del Desempeño en el Régimen de Servicio Civil. DGSC-GRH-GD-ED-001-2009

**Acerca de las escalas de valoración de rendimiento laboral-
Monografías.com/trabajos13**

Competencias-“ Core competences ”

Gestión por competencias

<http://empleados.unidades.edu.co>

Formularios de Evaluación de Desempeño 360 grados para ejecutivos./Internet

Formularios de Evaluación del Desempeño de funciones/Internet

Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño de los Servidores cubiertos por el Título I del Estatuto de Servicio Civil, Presidencia de la República, Dirección General de Servicio Civil.1999

Material de los distintos “Talleres de Evaluación del Desempeño del MAG”, 2009

Investigación realizada por el Área de Capacitación y Desarrollo para la adecuación o diseño de un nuevo Modelo de Evaluación del Desempeño.

Diagnóstico del Subsistema de Evaluación del Desempeño- Términos y Condiciones. 1997, Lucas Morea/Sinexi.S.A.

Criterio de Sikula, 1989. “... Hay varias razones por las que hay que debe evaluarse a un empleado. En algunos casos la intención es beneficiar al servidor.

Compendio general regulador para la Elaboración de las Guías de aplicación de los modelos de Evaluación de Desempeño Institucionales en el Régimen de Servicio Civil Títulos I, del Área de Gestión de Recursos Humanos / Unidad de Desarrollo y Transferencia Técnica, setiembre 2009.

Orientación Profesional de la Licda. Karla Sánchez y Lic. Olman Jiménez, de la DGSC.



**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**