

# **Procedimiento para la Evaluación de Desempeño de los Colaboradores(as) del MINAE**

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y PLANIFICACIÓN  
MINAE, 2021

## Contenido

1	Introducción .....	5
2	Objetivo.....	6
3	Alcance .....	6
4	Documento Relacionado.....	6
5	Definiciones .....	7
6	Responsabilidades .....	7
7	Procedimiento.....	10
7.1	Etapa de Inclusión o Actualización de Datos de los Colaboradores .....	13
7.2	Etapa de Generación de Objetivos y Metas .....	14
7.3	Etapa de Seguimiento y Realimentación.....	16
7.4	Etapa de la Autoevaluación.....	17
7.4.1	Etapa de la Evaluación a Puestos con Cargo Gerencia. ....	18
7.5	Etapa de Evaluación Integral .....	20
7.6	Etapa de Validación de las Evaluaciones Integrales.....	22
7.7	Etapa de Plan de Seguimiento y Mejora .....	24
8	Composición de los ítems de la Evaluación de Desempeño .....	26
8.1	Secciones de la Evaluación de Desempeño .....	26
8.2	Valor de Cada Sección.....	28
8.3	Nota de Calificación para cada Ítem.....	33
9	Expediente de la Evaluación de Desempeño .....	34
10	Aspectos Administrativos a considerar en el momento de la evaluación del desempeño.....	35
12.	Estímulos a la Producción .....	43
13.	Mejoras al Sistema-EVA.....	44
14.	Anexo .....	45
a.	Calificación de la Evaluación de Desempeño .....	45

- b. Ponderación de los componentes de evaluación según la Familia del Puesto..... 46
- c. Distribución de los Criterios según Componentes ..... 47
- d. Clasificación de los Niveles de Desarrollo para cada puesto ..... 48
- e. Competencias y Comportamientos Individuales según el Nivel de Desarrollo del Puesto..... 48
- f. Escenarios de Ausencias de Objetivos en diferentes Niveles ..... 51

**Tabla de Cuadros:**

- Cuadro 1: Relación de las etapas y los ciclos para la evaluación de desempeño. 12
- Cuadro 2: Acciones a realizar según los resultados de la evaluación de Desempeño. .... 25
- Cuadro 3: Distribución de los pesos de la evaluación según las Familia del Puesto. .... 28
- Cuadro 4: Ejemplo hipotético de cálculo del peso de cada objetivo para la Sección 3 de la evaluación de Desempeño. .... 29
- Cuadro 5: Distribución de pesos (puntos de evaluación) según el nivel de los objetivos asignados a los cargos de la Familia “Alta Gerencia Pública”..... 30
- Cuadro 6: Redistribución de pesos (puntos de evaluación) según el nivel de los objetivos asignados a los cargos de la Familia “Alta Gerencia Pública”, al no existir objetivos de nivel 1 asignado al cargo..... 30
- Cuadro 7: Escala de calificación para cada ítem a ser evaluados en las secciones 1 al 3. .... 33
- Cuadro 8: Calificación de la Evaluación del Desempeño. .... 45
- Cuadro 9: Ponderación de los componentes de evaluación según la Familia del Puesto. .... 46
- Cuadro 10: Distribución de los Criterios según componentes..... 47
- Cuadro 11: Clasificación de los Niveles de Desarrollo. .... 48
- Cuadro 12: Competencias y Comportamientos Individuales según el Nivel de Desarrollo del Puesto. .... 48

---

Cuadro 13: Escenario de distribución de los pesos de cada nivel, en lo cual no existan objetivos para el nivel 1.....	51
Cuadro 14: Escenario de distribución de los pesos de cada nivel, en lo cual no existan objetivos para el nivel 3.....	51
Cuadro 15: Escenario de distribución de los pesos de cada nivel, en lo cual no existan objetivos para el nivel 1 y 3.....	51

### Tabla de Figuras:

Figura 1: Componentes claves que definirán los ítems a ser evaluado a cada Colaborador(a).....	26
Figura 2: Distribución de las secciones en la evaluación de desempeño.....	27

## 1 Introducción

La Ley No. 9635, sobre el “Fortalecimiento de las Finanzas Públicas”, establece que la evaluación del desempeño, se fundamente en indicadores cuantitativos y de cumplimiento de metas individuales de productos y servicios prestados, vinculados a los procesos y proyectos que realice cada institución y la del cuerpo gerencial en todos sus niveles para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

El capítulo VI y el Decreto No.42087-MP-PLAN, publicado en el 10 de diciembre del 2019, señala los Lineamientos Generales de la Gestión del Desempeño de las Personas Servidoras Públicas, ambos documentos regulan el actuar y estandarizan el procedimiento general relativo a la Rectoría y Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos, donde la evaluación estará integrada en el 80% por el cumplimiento de objetivos y metas, mientras el 20% restante será evaluado con los criterios previamente establecidos institucionalmente y serán aplicados por la jefatura inmediata. Es importante destacar, que según la Circular DG-006-2020 del 16 de marzo del 2020, se indica que en el 20% de la evaluación del desempeño del 2021 solo se tomarán en cuenta las competencias transversales.

La valoración del primer componente, cumplimiento de objetivos y metas anuales (80% de la evaluación de desempeño), estará compuesto por metas institucionales que abarcan los dos primeros niveles que están relacionados con planes institucionales, el tercer nivel está relacionado con las contralorías de servicios. Las metas de desempeño que abarca los niveles cuatro y cinco están relacionados con las metas a nivel departamento o unidad y las metas de desempeño individual de cada colaborador.

En el segundo componente está conformado por las competencias individuales. Que serán evaluadas por el Colaborador(a) (autoevaluación) y por su Jefatura Inmediata. Para los cargos que estén dentro de la familia de “Alta Dirección Pública”, se aplicará una evaluación realizada por todos sus Colaboradores subordinados. Los criterios de evaluación serán establecidos por la Dirección de Recursos Humanos, considerando las competencias transversales e individuales que se encuentran en el Diccionario de Competencias vigente para la Función Pública en el Régimen de Servicio Civil, Título I Estatuto de Servicio Civil, dispuesto mediante Resolución No.DG-147-2019.

Para facilitar la implementación de los componentes de evaluación, la Dirección General de Servicio Civil, mediante la Circular DG-CIR-018-2020, emitió los “Lineamientos técnicos y metodológicos específicos para aplicar el Proceso de Gestión de la Evaluación del Desempeño para las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos de los Ministerios, Instituciones y Órganos Adscritos bajo el ámbito del Estatuto de Servicio Civil”.

## **2 Objetivo**

- Identificar las posibles instancias de mejora y/o aprendizaje para realizar de mejor forma el trabajo.
- Estimular la motivación, participación y compromiso de todos los funcionarios/as en el logro de los objetivos de la institución y servicio, reafirmando las tareas a realizar y estableciendo comunicaciones claras y abiertas.
- Crear instancia de conversación con cada funcionario para definir lo que se espera de su rendimiento y como se desarrolla su trabajo.
- Identificar el potencial de desarrollo de los colaboradores, estimulando sus deseos de superación y guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.
- Mejorar las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y colaboradores, para el logro de las metas de la organización.
- Generar información de desempeño para el otorgamiento de estímulos a la productividad.

## **3 Alcance**

- La Evaluación del Desempeño deberá ser aplicado a todos los colaboradores(as) del Ministerio de Ambiente y Energía.

## **4 Documento Relacionado**

La evaluación de desempeño de los colaboradores del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) será realizado por medio de un sistema automatizado, en lo cual se gestionará y se relacionará los datos de los colaboradores con sus criterios de evaluación. Por lo tanto, este procedimiento de evaluación de desempeño es un complemento a los “Lineamiento Técnicos y Metodológicos para la Implementación del Proceso de Gestión del Desempeño en las Instituciones cubiertas por el

Régimen del Servicio Civil<sup>1</sup>”, publicado por *Dirección General de Servicio Civil (DGSC) en 2021* y al Decreto n° 42087 MIDEPLAN.

## 5 Definiciones

- MINAE: Ministerio de Ambiente y Energía de Costa Rica.
- Colaborador(a): para fines de este documento, es la persona servidora pública del MINAE.
- Dirección de Planificación MINAE: Dependencia encargada de apoyar y asesorar a las dependencias y los enlaces administrativos o de planificación, en el proceso relativo al establecimiento de las metas individuales y su valoración.
- Cargo: es la nomenclatura dada por la organización para clasificar las funciones a los cuales los colaboradores tienen responsabilidades.
- Unidad, Enlace Administrativo o de Planificación: Unidad, Dependencia u, Oficina o Colaborador(a) encargada de apoyar y asesorar en el proceso interno de las dependencias y jefaturas para el establecimiento de las metas individuales y su valoración.
- Unidad de Recursos Humanos: Unidad, Dependencia, Oficina o Colaborador(a) responsable por gestionar las actividades de Recursos Humanos en cada Dirección del MINAE.
- Unidad del MINAE: para fines de este documento, una Unidad es sinónimo de una dependencia del MINAE, o sea una Dirección, Secretaria, Oficinas de Despachos, entre otros.
- Ciclo de Evaluación: del 1° de enero al 31 de diciembre de cada año, excepto para los casos que se especifique plazos menores.
- Sistema EVA: Sistema de Evaluación de Desempeño del MINAE (Sistema Eva).

## 6 Responsabilidades

- Dirección de Recursos Humanos:
  - Elaborar, revisar, modificar y divulgar los instrumentos necesarios para llevar a cabo la evaluación del desempeño en las diferentes unidades de trabajo del MINAE.

---

<sup>1</sup> Se recomienda acceder al documento emitido por la DGSC en [www.dgsc.go.cr](http://www.dgsc.go.cr) o solicitar una versión a la Dirección de Recursos Humanos del MINAE.

- Administrar la aplicación eficiente del proceso de Evaluación del Desempeño y subordinados.
- Asesorar y capacitar a las jefaturas en el uso de la Evaluación del Desempeño.
- Dar seguimiento a la aplicabilidad de la Evaluación del Desempeño.
- Velar por el cumplimiento oportuno de las políticas como resultado de la Evaluación del Desempeño.
- Ser mediador en los procesos de apelación.
- Brindar asesoría y capacitación a las Oficinas Auxiliares de Gestión de Recursos Humanos.
- Elaborar Informe Ejecutivo de Resultados y elevar al nivel superior para su información.
- Dirección de Planificación Institucional:
  - Desarrollar el instrumento con que serán evaluadas las metas individuales de desempeño en el MINAE,
  - Asesorar y apoyar en el proceso de elaboración de las metas individuales a las diversas Dependencias, a las jefaturas cuando sea necesario y a los enlaces administrativos y de planificación correspondientes, que contribuyen a gestionar lo propio en su dependencia.
  - Participar en actividades atinentes al diseño, desarrollo e implementación del proceso de Evaluación del Desempeño del MINAE.
- Dirección General de Servicio Civil:
  - Responsable de dictar los lineamientos técnicos y metodológicos para la aplicación de los instrumentos de evaluación del desempeño, bajo el ámbito de aplicación del Estatuto de Servicio Civil.
- Unidad de Recursos Humanos:
  - Son las responsables de dirigir, orientar y asesorar a las jefaturas y jefarcas institucionales en el proceso que conlleva la evaluación del desempeño.
  - Proporcionar la asesoría y capacitación a jefaturas y funcionarios de su centro de trabajo o área de responsabilidad.
  - Custodiar e incluir copia de los formularios de la Evaluación del Desempeño, en el expediente personal de cada funcionario.
  - Trasladar a la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, en el plazo establecido por la Dirección, la información de los trabajadores evaluados (evaluaciones, listados y otros aspectos

- importantes, de acuerdo al modelo de presentación y fechas establecidas).
- Velar, dar seguimiento y finiquito sobre las apelaciones, funcionarios no evaluados por casos especiales, etc., de los funcionarios de su dependencia y mantener informada a la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos.
  - Unidad o enlaces de Planificación o Administrativos:
    - Asesorar y apoyar la gestión de elaboración de metas individuales en sus ámbitos de acción, en coordinación con las jefaturas respectivas.
  - Jefatura Inmediata
    - Debe conocer las “Normas y Procedimientos para la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño”.
    - Reunirse con cada uno (a) de sus colaboradores para llevar a cabo el proceso de evaluación individual, interactuando directamente con el funcionario (a) evaluado (a).
    - Aplicar anualmente la evaluación del desempeño a cada uno de sus colaboradores en la fecha establecida.
    - Llevar registro de conductas sobresalientes, positivas o negativas para lograr una evaluación más objetiva.
    - Dar apoyo y orientar al evaluado en los factores que necesite mejorar.
    - Remitir el Informe de resultados del proceso (con los datos establecidos) y la Matriz los Formularios de Evaluación del Desempeño a la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos en la fecha establecida por esta
  - Jefatura Superior
    - Resolver las apelaciones correspondientes en el plazo establecido, en los casos en que los funcionarios evaluados no estén de acuerdo con el resultado de la evaluación del desempeño, efectuada por la Jefatura Inmediata y devolver a la Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos, los Formularios respectivos.
  - Colaborador(a)
    - Participar activamente en el proceso de su evaluación.
    - Planificar con su Jefe inmediato, acciones tendentes a mejorar su desempeño cuando el caso así lo requiera.
    - Debe establecer una interrelación positiva, abierta, receptiva y colaboradora con su jefatura inmediata, a fin de que se logren realimentar los procesos de trabajo a su cargo, contribuyendo con su desarrollo personal y profesional.
    - Debe velar porque su jefatura lo evalúe en el período establecido

## 7 Procedimiento

El proceso de evaluación del desempeño del MINAE se debe realizar en sinergia entre la jefatura, el colaborador y las Dependencias de Planificación y de Recursos Humanos, esto debido a que la planificación de la evaluación del desempeño consta de la definición de objetivos y metas por parte de la jefatura y su comunicación al Colaborador(a), así como los enlaces y las Dependencias de Planificación acompañarán en el proceso del establecimiento de las metas, según sea requerido, recalcando la relevancia de que sean objetivas, claras y atinentes a su labor y la de la dependencia. Las pautas a seguir para realización de la evaluación vía sistema las deberá brindar la Dirección de Recursos Humanos, esto con el fin de centralizar los cronogramas de trabajo, los recursos y los productos a ser generados en cada etapa

Es importante aclarar, que cada etapa del ciclo de la evaluación del desempeño está definida claramente, siendo las primeras relacionadas con la planificación de metas entre la jefatura y el colaborador y su medición, y las últimas, atinentes a Recursos Humanos.

Según el modelo de Gestión de Desempeño del DGSC debe ser visto como un proyecto dividido en tres importantes ciclos. El primer, es el Ciclo de Planificación, en lo cual se definirá los Objetivos y Metas para los cargos. El segundo es el Ciclo de Seguimiento, en lo cual se medirán indicadores vinculados a los objetivos y metas, además de acompañar el desempeño de las competencias blandas de los Colaboradores. Mientras la último, es el Ciclo de Evaluación, en lo cual se realizará la revisión de los metas alcanzadas y por ende, la obtención de la nota de desempeño lograda por el Colaborador.

No obstante, para una mejor gestión del proceso de evaluación de desempeño en un sistema automatizado, el MINAE ha dividido los tres principales ciclos indicadas por la DGSV en siete etapas:

1. Etapa de Inclusión o Actualización de Datos de los Colaboradores.
2. Etapa de Generación de Objetivos y Metas.
3. Etapa de Seguimiento y Realimentación.
4. Etapa de la Autoevaluación y Evaluación de los Colaboradores.
5. Etapa de Evaluación Integral.
6. Etapa de Validación de las Evaluaciones Integrales.
7. Etapa de Plan de Seguimiento y Mejora



Cuadro 1: Relación de las etapas y los ciclos para la evaluación de desempeño.

<b>Etapas a ser ejecutadas</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>
<i>Etapa de Inclusión o Actualización de Datos de los Colaboradores</i>																	
<i>Etapa de Generación de Objetivos y Metas</i>																	
<i>Etapa de Seguimiento y Realimentación</i>																	
<i>Etapa de la Autoevaluación</i>																	
<i>Etapa de Evaluación Integral</i>																	
<i>Etapa de Validación de las Evaluaciones Integrales</i>																	
<i>Etapa de Plan de Seguimiento y Mejora</i>																	

- Ciclo de Preparación: meses de color verde. Debe ser ejecutada antes del Ciclo de Evaluación.
- Ciclo de Evaluación: meses de color azul. Del día 1° de enero al 31 de diciembre de cada año. Excepto para los casos que indiquen un período menor.
- Ciclo de Revisión: meses de color amarillo. La revisión final de logros alcanzados deberá ser concluida, máximo 2 meses después del Ciclo de Evaluación.
- Etapa de Plan de Seguimiento y Mejora: meses de color anaranjado, se ejecuta en los meses posteriores al final de una Ciclo de Evaluación.

## 7.1 Etapa de Inclusión o Actualización de Datos de los Colaboradores

- **Objetivo:** Esta etapa tiene como objetivo actualizar los datos de los colaboradores según cargo, puesto, familia y nivel de desarrollo a los cuales pertenece.
- **Cuando ejecutar:** antes de la Etapa de Generación de Objetivos y Metas, se recomienda que sea ejecutada en el mes de octubre de cada año. Sin embargo, las Unidades de Recursos Humanos podrán actualizar los datos durante todo el año.
- **Quien lidera esta etapa:** Dirección de Recursos Humanos del MINAE.
- **Quien aplica esta etapa:** Dirección y las Unidades de Recursos Humanos del MINAE.
- **Producto Esperado:** datos de los Colaboradores actualizados para que sean utilizados en otros documentos, como el “Acuerdo de Planificación de Objetivos y Metas para la Evaluación de Desempeño.

Los pasos son:

1. La Dirección de Recursos Humanos del MINAE deberá gestionar la actualización de los datos de todos los colaboradores que se encuentran inscritos como colaboradores del MINAE. La actualización de los datos maestros de los colaboradores deberá ser realizada directamente<sup>2</sup> en el Sistema-EVA por la Dirección de Recursos Humanos. Esta actividad también podrá ser realizada por las Unidades de Recursos Humanos de cada Dirección del MINAE. Los principales datos a ser actualizados por RH, pero no se limitan a, son.
  - a. Nombre Completo
  - b. Tipo de Identificación.
  - c. Número de Identificación.
  - d. Código del Puesto.
  - e. Clase del Puesto.
  - f. Especialidad.

---

<sup>2</sup> En su defecto, en plantillas estandarizadas definidas por el equipo administrador del Sistema de Evaluación de Desempeño.

- g. Nivel de Desarrollo<sup>3</sup>.
- h. Estrato
- i. Cargo
- j. Familia del Puesto.
- k. Departamento
- l. Datos de la Jefatura
- m. Datos de la Jefatura Superior<sup>4</sup>

2. Una vez actualizado los datos maestros de cada colaborador, la Dirección de Recursos Humanos del MINAE deberá solicitar a todos los colaboradores que ingresen al Sistema-EVA actualizar sus datos personales.

## 7.2 Etapa de Generación de Objetivos y Metas

- **Objetivo:** Definir los objetivos o metas aplicados a cada Colaborador(a), orientados según su función en su dependencia. Tal como se expone en la metodología del Servicio Civil, las metas se enfocan en brindar un aporte a los diversos planes nacionales, estratégicos, operativos o similares, acordes con la dependencia en que se desempeña.
- **Cuando ejecutar:** Esta etapa deberá estar concluida antes del inicio del Ciclo de Evaluación. Se debe realizar entre los meses de octubre a diciembre de cada año, excepto para los casos que el Ciclo de Evaluación sea diferente.
- **Quien lidera esta etapa:** Dirección de Planificación del MINAE en la perspectiva de coordinación y asesoría a los Enlaces de Planificación, Administrativos o Jefaturas según corresponda, para la elaboración de las metas individuales de desempeño.
- **Quien aplica esta etapa:** Los Enlaces de Planificación o Administrativos de las dependencias, las Jefaturas inmediatas y los Colaboradores(a).

---

<sup>3</sup> Dato importante, pues definirá cuales son los “comportamientos” a ser aplicados al Colaborador(a) en el proceso de evaluación de desempeño. Véase la Clasificación de los Niveles de Desarrollo en el Cuadro 11.

<sup>4</sup> Jerarca a lo cual la jefatura del colaborador se encuentra subordinado.

- **Producto Esperado:** Acuerdo de Planificación de Objetivos y Metas para la Evaluación de Desempeño firmados por la Jefatura y el Colaborador(a) a ser evaluado en el Ciclo de Evaluación.

Los pasos a seguir son:

1. La Jefatura define las metas individuales del Colaborador(a) a ser evaluado(a), considerando las labores que debe realizar, en armonía con Cargo<sup>5</sup>, Familia de Puesto y los objetivos que debe tener presente, según los niveles que abarque de instrumentos de planificación, tales como planes nacionales, estratégicos, operativos y otros. Desde esta misma etapa debe haber consenso con el Colaborador(a) y su Jefatura. Las metas deben estar clasificadas según los niveles del 1 al 5 de acuerdo con los lineamientos formales respectivos (*véase definición de los objetivos en el Cuadro 10*).
2. En el caso de los Colaboradores(a) que por sus funciones no puedan ser referidos hacia metas más puntuales, en que se visibilice su impacto en los niveles del 1 al 4, la Jefatura deberá obtener un “Acuerdo de Compromiso” pactado con el Colaborador(a), que responda a las metas y objetivos que se debe cumplir en el período a evaluar según las responsabilidades de la unidad organizativa donde se ubiquen, en el cual se establezcan las metas de desempeño individuales.
3. Todos los objetivos de niveles 1 al 5 que fueron consensuados en las etapas anteriores, deberán ser ingresados al Sistema-EVA por la Jefatura, con los siguientes detalles:
  - a. Objetivo.
  - b. Nivel del Objetivo.
  - c. Cargo responsable o vinculado con su logro.
  - d. Línea base.
  - e. Meta.
  - f. Indicador
  - g. Ciclo de Evaluación
  - h. Otros datos solicitados por el Sistema-EVA.

---

<sup>5</sup> Esto porque la evaluación de desempeño es realizada en función del “Cargo” del Colaborador. Vea definición en la Sección 5 de este documento.

4. Como producto principal, se deberá obtener los “Acuerdos de Planificación de Objetivos y Metas para la Evaluación de Desempeño” firmados por cada Colaborador(a) y su Jefatura inmediata, cuyo cargo esté vinculado con el alcanzar, lograr o implementar alguno de estos objetivos. Al momento de firmar el acuerdo, el Colaborador(a) deberá seleccionar uno de los siguientes estímulos a la productividad<sup>6</sup>: Flexibilidad en la Jornada Laboral, Planes de formación a la medida, Participación en eventos internacionales, Reconocimiento por su labor en algún espacio de comunicación (*véase los lineamientos para otorgar estímulos a la producción en el capítulo 12*)
5. Todos los documentos firmados de “Acuerdos de Planificación de Objetivos y Metas para la Evaluación de Desempeño” se deberán resguardados por la Jefatura Inmediata del Colaborador (*véase capítulo 9*).
6. Se deberá utilizar apenas los formularios para “Acuerdos de Planificación de Objetivos y Metas para la Evaluación de Desempeño” o su análogo “Acuerdos de Compromiso” proveídos por las Unidades de Planificación bajo la orientación de la Dirección de Planificación.

### 7.3 Etapa de Seguimiento y Realimentación

- **Objetivo:** Esta etapa tiene como objetivo retroalimentar a los colaboradores sobre sus avances hacia las metas que les fueron asignadas, reforzando comportamientos positivos, identificando objetivos de mejora y fortaleciendo competencias.
- **Cuando ejecutar:** Entre los días 1 a 30 de junio. Esta etapa no es aplicable para el Ciclo de Evaluación enero-diciembre de 2021.
- **Quien lidera esta etapa:** Dirección de Planificación del MINAE en la perspectiva de coordinación y asesoría a los Enlaces de Planificación, Administrativos o Jefaturas según corresponda.
- **Quien aplica esta etapa:** Jefatura Inmediata y Líderes Departamentales.
- **Producto Esperado:** Formulario de Realimentación firmado por el Colaborador(a).

---

<sup>6</sup> Según lo indicado en el Oficio DM-0757-2021 del Despacho de la Ministra del MINAE.

Los pasos para realizar la Realimentación son las siguientes:

1. Los Enlaces Administrativos o de Planificación de cada Dirección del MINAE comunicará en el mes de mayo de cada año a las jefaturas y líderes departamentales que deben iniciar el proceso de Realimentación.
2. Las Jefaturas y líderes departamentales deberán, antes de iniciar el proceso de Realimentación, actualizar sus bases de datos, informes, paneles de control o cualquier otro sistema de medición y seguimiento de indicadores utilizados para acompañar el desempeño de objetivos definidos en los “Acuerdos de Planificación de Objetivos y Metas para la Evaluación de Desempeño”.
3. En una reunión personal de seguimiento del período parcial entre la Jefatura y el Colaborador(a) a ser retroalimentado, la Jefatura deberá comunicar sus aportes hacia las metas y logros dentro del primer semestre del Ciclo de evaluación, en caso de ser necesario, dar consejos de mejoras para que se pueda incrementar su productividad o eficiencia hacia la obtención de sus metas.
4. Al finalizar la sesión de Realimentación, se deberá completar el formulario “Realimentación y Seguimiento de la Planificación de Objetivos y Metas”, lo cual deberá ser firmado por la Jefatura y el Colaborado. Este documento deberá ser resguardado por la Jefatura Inmediata del Colaborador(a) (véase capítulo 9).
5. Se deberá utilizar apenas los formularios para “Realimentación” proveídos por las Unidades de Planificación bajo la orientación de la Dirección de Planificación.

#### 7.4 Etapa de la Autoevaluación

- **Objetivo:** Analizar su propio desempeño en relación a los competencias y comportamientos y aplicables al nivel de desarrollo de cada Colaborador.
- **Cuando ejecutar:** del 1° al 28 de febrero.
- **Quien lidera esta etapa:** Unidad de Recursos Humanos.
- **Quien aplica esta etapa:** Los Colaboradores.

La autoevaluación es la etapa del proceso de evaluación de desempeño en lo cual el colaborador se evalúa a sí mismo, para aplicar la autoevaluación se debe aplicar los pasos a seguir:

1. La Dirección de Recursos Humanos del MINAE comunicará vía correo electrónico a todos los colaboradores, el período que los colaboradores deben realizar su propia autoevaluación. Se recomienda máximo una semana para que los colaboradores puedan realizar su autoevaluación. Una vez finalizada el período otorgado para la autoevaluación, los colaboradores que no hayan realizado el ejercicio obtendrán una nota cero en su autoevaluación.
2. Para realizar la autoevaluación, los Colaboradores deberán ingresar al Sistema-EVA con su usuario y contraseña.
3. Al ingresar su número de cédula y seleccionar la opción de “Autoevaluación”, el Sistema-EVA irá cargar el formulario de Comportamientos<sup>7</sup> adecuado al “Nivel de Desarrollo” del Colaborador.
4. Para cada Comportamiento, el Colaborador podrá seleccionar de una escala hedónica una opción de 1 al 5 (*véase escala de clasificación en el Cuadro 7*).
5. Al finalizar su autoevaluación, el Colaborador(a) debe clicar en el botón “Finalización de la Autoevaluación”. El Sistema-EVA guardará los resultados en una base de datos, para su posterior uso en la etapa de Evaluación Integral (*Véase capítulo 7.5*).

#### 7.4.1 Etapa de la Evaluación a Puestos con Cargo Gerencia.

- **Objetivo:** Evaluar a los puestos que se encuentran en la familia “Alta Gerencia por parte de los funcionarios bajo su cargo.
- **Cuando ejecutar:** del 1° al 28 de febrero.
- **Quien lidera esta etapa:** Unidad de Recursos Humanos.
- **Quien aplica esta etapa:** Los Colaboradores.

La Evaluación a puestos con cargo de gerencia se refiere a la evaluación en la que los colaboradores bajo su cargo evalúan su gestión de acuerdo a los criterios

---

<sup>7</sup> Los Comportamientos estarán ordenados por Competencias.

institucionales que se han definido, para aplicar la evaluación se debe aplicar los pasos a seguir:

6. La Dirección de Recursos Humanos del MINAE comunicará vía correo electrónico a todos los colaboradores, el período que los colaboradores deben realizar la evaluación a los puestos con cargo de gerencia. Se recomienda máximo una semana para que los colaboradores puedan realizarla.
7. Para realizar la evaluación, los Colaboradores deberán ingresar al Sistema-EVA con su usuario y contraseña.
8. Al ingresar su número de cédula y seleccionar la opción de “Evaluación a puestos con cargo de Gerencia”, el Sistema-EVA irá cargar el formulario respectivo.
9. Para cada Competencia, el Colaborador podrá seleccionar de una escala hedónica una opción de 1 al 5 .
10. Al finalizar su Evaluación, el Colaborador(a) debe clicar en el botón “Finalización de la Evaluación”. El Sistema-EVA guardará los resultados en una base de datos, para su posterior uso en la etapa de Evaluación Integral (*Véase capítulo 7.5*).

## 7.5 Etapa de Evaluación Integral

- **Objetivo:** Esta etapa tiene como objetivo realimentar a los colaboradores sobre sus avances hacia las metas que les fueron asignadas.
- **Cuando ejecutar:** del 1° al 28 de febrero de cada año, pero siempre después de la “Etapa de la Autoevaluación”.
- **Quien lidera esta etapa:** Unidad de Recursos Humanos.
- **Quien aplica esta etapa:** Jefatura Inmediata y Líderes Departamentales.
- **Producto Esperado:** Evaluaciones de Desempeño firmadas por el Colaborador(a), Jefatura Inmediata o por la Jefatura Superior.

Los pasos son:

1. La Unidad de Recursos Humanos de cada Dirección del MINAE comunicará a las jefaturas y líderes departamentales que deben iniciar el proceso de evaluación de desempeño de sus Colaboradores subordinados. Esta comunicación deberá ser realizada luego de finalizada Etapa de la Autoevaluación (*véase capítulo 7.4*) y antes del final del mes de febrero siguiente al Ciclo a ser evaluado.
2. Las Jefaturas deben programar las sesiones de evaluación con sus Colaboradores. Cada sesión deberá ser realizada de manera privada entre la Jefatura y su subordinado. Es importante conocer, antes de programar las sesiones, cuáles son los aspectos administrativos que delimitan la evaluación y la relación evaluador-evaluado (*véase el capítulo 10*).
3. Para realizar la evaluación del desempeño individual, la Jefatura deberá ingresar con su usuario y contraseña en el Sistema-EVA. Para luego seleccionar la opción de “Evaluación de Desempeño”. Completar los campos solicitados, en especial indicar el número de cédula del Colaborador(a) a ser evaluado.
4. El Sistema-EVA presentará el formulario de evaluación de desempeño aplicable al Colaborador(a). La Jefatura deberá leer y validar todos los datos laborales del Colaborador(a).
5. Si todos los datos presentados en el formulario están conformes, prosiga con el paso 6 a seguir. Por otro lado, en caso de identificar

alguna disconformidad en los datos, se deberá parar la sesión de evaluación y ejecutar una de las siguientes opciones:

- a. Disconformidad en datos personales o laborales: solicitar vía correo electrónico a la Unidad de Recursos Humanos de la Dirección a lo cual pertenece el Colaborador(a), para que rectifique los datos.
- b. Disconformidad en los objetivos, metas e indicadores de niveles 1 al 3 previamente acordados con el Colaborador(a): solicitar vía correo electrónico a la Unidad de Planificación de la Dirección a lo cual pertenece el Colaborador(a) para que rectifique los datos.
- c. Disconformidad en los objetivos, metas e indicadores de niveles 4 o 5 previamente acordados con el Colaborador(a): la misma Jefatura deberá ingresar al Sistema-EVA y rectificar los datos.

Una vez rectificadas los datos, la Jefatura podrá invitar al Colaborador(a) para una nueva sesión de evaluación de Desempeño, aplicando los pasos 3 al 5 indicados anteriormente.

6. Antes de realizar la evaluación, la Jefatura Inmediata deberá tener a la mano el “Expediente del Desempeño” del funcionario a evaluar.
7. La Jefatura deberá evaluar apenas las secciones de “Comportamientos” y “Objetivos”, pues la sección de “Autoevaluación” ya fue previamente realizada por el mismo Colaborador(a) (véase *capítulo 7.4*). Sin embargo, en caso de que se presenten datos erróneos en los campos de la autoevaluación, la Jefatura deberá paralizar la sesión de evaluación, para luego solicitar vía correo electrónico a la Unidad de Recursos Humanos que rectifique los datos, para este fin, se hará necesario que se anexe el reporte de autoevaluación que el Colaborador(a) presente como evidencia de los datos correctos. La Jefatura deberá agendar una nueva sesión de evaluación con el Colaborador(a), luego que la Unidad de Recursos Humanos rectifique los datos.
8. Una vez que completo todos los campos a ser evaluados (véase *escala de clasificación en el Cuadro 7*), la Jefatura deberá consultar al Colaborador(a) si éste está de acuerdo con la calificación de la evaluación (véase Cuadro 8), marcando la casilla correspondiente a la respuesta del Colaborador(a) “Estoy de Acuerdo con esta evaluación de desempeño” o “No estoy de acuerdo con esta evaluación de

desempeño”. Si fue seleccionado la opción de “No estoy de Acuerdo con esta evaluación de Desempeño”, la Jefatura deberá informar al Colaborador(a) que éste tiene 3 días hábiles para presentar sus justificativas y evidencias al Jefe Superior de su Jefatura Inmediata para el análisis. Tanto el funcionario que firmó disconformidad como la jefatura inmediata deben solicitar una cita para ser entrevistado por el superior y así analizar si ratifica o cambia la evaluación. La jefatura inmediata debe trasladar el expediente del desempeño a la jefatura superior de previo a la entrevista con el funcionario.

9. Luego, la Jefatura deberá generar una versión en “pdf” de la evaluación de desempeño. Para que ambos, la Jefatura y el Colaborador(a), firmen en digital en los campos asignados.
10. Una vez firmado los documentos, la Jefatura deberá anexar una copia del documento en el campo solicitado en el Sistema-EVA. Para, luego seleccionar la opción “Evaluación de Desempeño Aplicada”.
11. La Jefatura Superior Inmediato que reciba en su bandeja de evaluaciones pendientes por resolver a una evaluación en la cual el Colaborador(a) no está de acuerdo con los resultados de ésta, deberá en máximo 3 días hábiles analizar los argumentos, justificativas o evidencias que el Colaborador(a) o la Jefatura inmediata de éste presenten. El Jefe Superior luego de analizar todo los documentos y datos podrá ratificar o rectificar la evaluación de desempeño. Siendo que sus correcciones serán aceptadas como resultado final, cerrando el caso de rectificación. Este proceso de análisis deberá ser realizado dentro de los 3 días hábiles que el caso le haya sido asignado. El Jefe Superior debe generar un “pdf” con el documento con la evaluación final, firmarlo y anexarlo al caso directamente en el Sistema-EVA. Luego, seleccionar la opción “Evaluación Revisada” y remitirla a la Unidad de Recursos Humanos a lo cual el Colaborador(a) pertenece.

## 7.6 Etapa de Validación de las Evaluaciones Integrales

- **Objetivo:** Esta etapa tiene como objetivo validar si las evaluaciones de desempeño enviadas vía Sistema-EVA a la Unidad de Recursos Humanos cumplen los requisitos de este procedimiento.
- **Cuando ejecutar:** máximo 8 días de finalizado la Etapa de la Evaluación Integral.

- **Quien lidera esta etapa:** Unidades y las Direcciones de Recursos Humanos.
- **Quien aplica esta etapa:** Unidad de Recursos Humanos y la Jefatura Inmediata del Colaborador(a) evaluado.
- **Producto Esperado:** evaluaciones de desempeño cerradas en el Sistema-Eva.

Los pasos a seguir son:

1. La Unidad de Recursos Humanos deberá ingresar al Sistema-EVA con su usuario y contraseña. Accede a su bandeja de tareas, en la cual estarán disponibles todas las evaluaciones de desempeño que fueron marcadas como “Evaluación de Desempeño Aplicadas” por las Jefaturas.
2. Para cada evaluación disponible, la Unidad de Recursos Humanos deberá acceder a la evaluación anexada al proceso (sea esta en formato “pdf” o escaneada) y validar si ésta cumple los siguientes parámetros:
  - a. Se encuentra firmada por la Jefatura y el Colaborador(a).
  - b. Validar si está cumple con los parámetros establecidos anteriormente y que la evaluación sea la correspondiente para ese cargo según la clasificación de la familia.
  - c. Si el código identificado del documento corresponde al número del caso.
  - d. Si los comportamientos evaluados corresponden al Nivel de Desarrollo de Colaboradores.
3. Si el documento cumple con los parámetros, la Unidad de Recursos Humanos deberá marcar la opción “Evaluación Validada”, así el Sistema-EVA finalizará la evaluación. Por otro lado, si el documento no cumple con los parámetros, la Unidad de Recursos Humanos deberá remitir la evaluación de regreso a la Jefatura correspondiente, indicando en el campo de observaciones las razones de su devolución. Por vez, la Jefatura rectifica los datos y debe remitir nuevamente la evaluación para la validación por la Unidad de Recursos Humanos.
4. Una vez finalizado esto, los encargados de Recursos Humano en cada Dirección deben remitir esta información a la Dirección de Recursos Humanos MINAE quienes son los que dan la última revisión y los que envían las evaluaciones a la Dirección General de Servicio Civil.

## 7.7 Etapa de Plan de Seguimiento y Mejora

- **Objetivo:** Esta etapa tiene como objetivo realimentar a los colaboradores cuya evaluación de desempeño haya obtenido una calificación final de “insuficientes” en el ciclo de evaluación anterior.
- **Cuando ejecutar:** se realiza apenas para los casos, cuya calificación de la de evaluación de desempeño de Colaborador(a) es igual o inferior a “insuficiente” en el Ciclo de Evaluación del año anterior. Deberá ser realizado en los meses de marzo, junio y octubre de cada año
- **Quien lidera esta etapa:** Jefatura Inmediata y la Unidad de Recursos Humanos.
- **Quien aplica esta etapa:** Jefatura inmediata.

Según el resultado obtenido en la evaluación de desempeño, la Jefatura deberá<sup>8</sup>:

- a. En aquellos casos donde la calificación es igual o superior a “Bueno” se podrá optar por dar recomendaciones de mejora, que se enlazarán con el siguiente Ciclo de evaluación.
  - b. En aquellos casos que resulte la calificación es igual o inferior a “insuficiente”, se debe proceder a elaborar un Plan de Seguimiento y Mejora de Desempeño que incluya las medidas para mejorar la calificación del período vigente y del período siguiente.
1. Durante la aplicación del “Plan de seguimiento y mejora de desempeño”, la persona funcionaria y la jefatura inmediata deberán hacer una sesión de seguimiento mínimo cada tres meses.
  2. Al concluir el “Plan de seguimiento y mejora de desempeño”, la jefatura comunicará el resultado a la Unidad de Recursos Humanos respectiva, para que esta pueda remitir a la Dirección de Recursos Humanos.

---

<sup>8</sup> DGSC,2020.

Cuadro 2: Acciones a realizar según los resultados de la evaluación de Desempeño.

Calificación obtenida	Acciones a realizar por parte de la jefatura inmediata	Acciones a realizar por parte OGEREH
Si es igual o superior a "Bueno"	Podrá optar por dar recomendaciones de mejora.	<p>Se enlazarán con el siguiente ciclo de evaluación.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deberá enviarle el comunicado oficial, tanto a la jefatura inmediata como a la persona servidora pública, solicitando el plan de mejora definido.</li> <li>2. Dar seguimiento y evaluar los resultados de estos planes.</li> </ol>
Si es igual o inferior a "Insuficiente"	<p>Deberá elaborar un Plan de Seguimiento y Mejora de Desempeño, que contenga un conjunto de medidas para mejorar la calificación del periodo vigente o del periodo siguiente, ya sea que se trate de la etapa de seguimiento o de la etapa de evaluación, respectivamente.</p>	<p>Definir las áreas de oportunidad de mejora de la persona servidora pública y asociar una actividad que propicie la mejora en el desempeño. Se deberán realizar, al menos, los siguientes pasos:</p> <p><b>Plan de Capacitación:</b> Se realiza luego de determinar, cuáles son las debilidades o los aspectos que necesita reforzar la persona servidora pública.</p> <p><b>Capacitación:</b> La capacitación podrá financiarse con recursos institucionales, mediante convenios de cooperación interinstitucionales nacionales o internacionales u otros mecanismos que la Administración estime pertinente o bien, con recursos propios de la persona servidora pública, previo consentimiento.</p> <p><b>Plan de mentoría:</b> Se establece luego de detectarse un desempeño susceptible de mejora, puede ser ejecutado por la jefatura inmediata o un compañero o compañera guía que haya demostrado un desempeño superior en los criterios a fortalecer, previo consentimiento de quien recibirá la mentoría, con el fin de disminuir la brecha de desempeño.</p> <p><b>Otros planes</b> que la Administración determine para cumplir este propósito.</p>

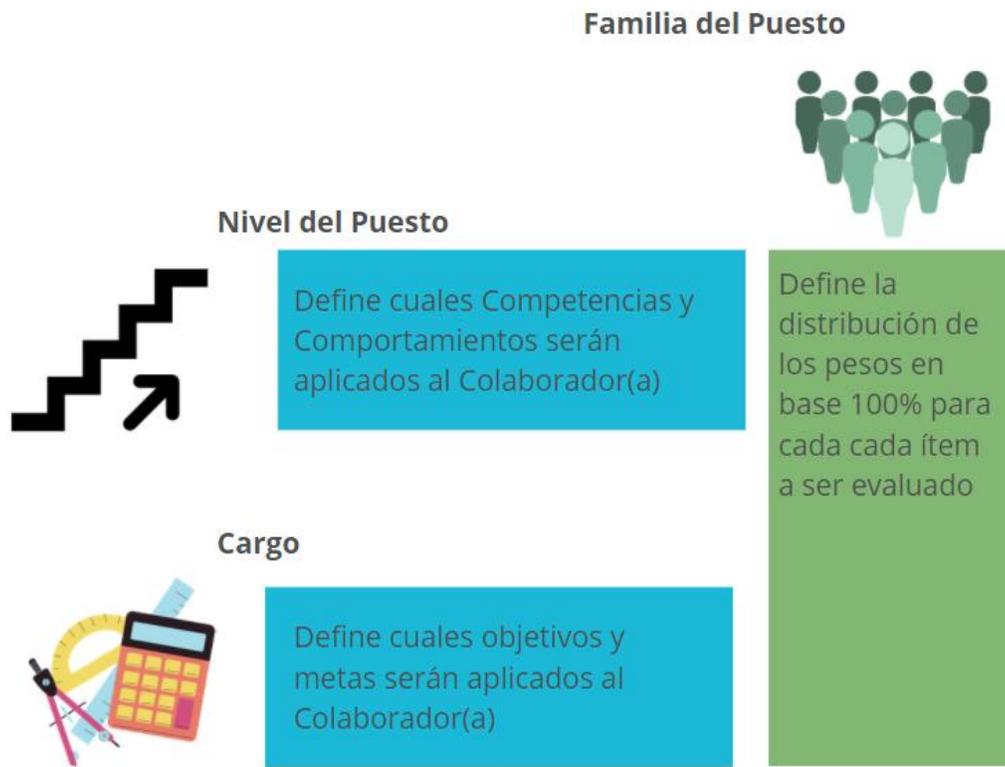
Fuente: DGSC, 2020 tomado del Decreto Ejecutivo n° 42087-MP-PLAN.

## 8 Composición de los ítems de la Evaluación de Desempeño

### 8.1 Secciones de la Evaluación de Desempeño

La Evaluación de desempeño estará compuesta por ítems que estarán ordenadas en secciones. Los ítems a ser aplicados para cada Colaborador(a) variará según tres claves principales: el Nivel de Desarrollo del Puesto, la Familia del Puesto y el Cargo que el Colaborador(a) ocupa. En la figura a seguir, se presenta la relación entre estas tres claves.

Figura 1: Componentes claves que definirán los ítems a ser evaluado a cada Colaborador(a).



Fuente propia.

Figura 2: Distribución de las secciones en la evaluación de desempeño.



Evaluación de Desempeño			
Sección 1: Datos del Colaborador			
Sección 2: Competencias y Componentes de (Evaluación)	Peso A	Nota A	Resultado A =Peso A x Nota A
Sección 3: Objetivos y Metas	Peso B	Nota B	Resultado B =Peso B x Nota B
Sección 4: Competencias y Componentes (Autoevaluación)	Peso C	Nota C	Resultado C =Peso C x Nota C
	100%		Resultado Final =Suma (Resultados)

Fuente propia.

En general la composición de la evaluación de desempeño estará distribuida en 4 secciones.

- Sección 1: Datos del Colaborador(a).
- Sección 2: Competencias o Comportamientos Individuales asignados al Nivel de Desarrollo<sup>9</sup> indicado para el Puesto.
- Sección 3: Objetivos y Metas asignados al Cargo.
- Sección 4: Competencias o Comportamientos Individuales asignados al Nivel del Puesto, que son autoevaluados.

<sup>9</sup> Véase la Clasificación de los Niveles de Desarrollo en el Cuadro 11.

Para los cargos que estén incluidos en la Familia de Puesto de “Profesionales de Alta Gerencia Pública, se adicionará la “Sección 5”, la cual corresponde al resultado de las evaluaciones que será realizada por todos los Colaboradores(as) subordinado.

## 8.2 Valor de Cada Sección

Con excepción de la Sección 1, que corresponde a la presentación de los datos del Colaborador(a), todas las demás secciones tendrán un peso en relación al 100% de la evaluación de desempeño. Estos pesos variarán según la Familia del Puesto al cual pertenece el Colaborador(a) (véase el cuadro a seguir).

Cuadro 3: Distribución de los pesos de la evaluación según las Familia del Puesto.

Sección	Familia				
	Alta Gerencia Pública	Investigación, Análisis y Asesoramiento de políticas	Prestación de Servicios Públicos	Gerencias y Administración	No Profesionales
2-Competencias Individuales	10%	15%	15%	15%	15%
3-Objetivos y Metas	80%	80%	80%	80%	80%
4-Autoevaluación	5%	5%	5%	5%	5%
5-Colaboradores	5%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: la sección 1 corresponde a los datos del colaborador.

Fuente: Adaptado del DGSC,2020.

Es natural, que en cada Sección haya más un ítem a ser evaluado, según el número de Competencias Individuales y los objetivos asignados al Colaborador(a). Así, el valor del peso ( $p$ ) de cada ítem será calculado dividiendo el peso predefinido ( $P$ ) para cada Sección según la Familia del Puesto (véase Cuadro 9) entre el número de ítems contenidos en la Sección ( $n$ ). Así,  $p = \frac{P}{n}$

Por ejemplo, para el siguiente caso hipotético de un Colaborador(a) cuyo cargo pertenece a la Familia de Puesto “Investigación, Análisis y Asesoramiento de Políticas”. Al analizar el Plan de Objetivos y Metas asignados al cargo, se encontró que existen 1 objetivo de primer nivel, 1 objetivo de segundo nivel, 0 objetivos de tercer nivel, 2 objetivos de cuarto nivel y 2 objetivos de quinto nivel asignados.

Considerando lo anterior, en el Cuadro 4 se presenta el peso de cada uno de estos ítems.

Cuadro 4: Ejemplo hipotético de cálculo del peso de cada objetivo para la Sección 3 de la evaluación de Desempeño.

Nivel <sup>10</sup>	Objetivo	Peso Asignado al Nivel <sup>11</sup> (P)	Peso Individual del Ítem (p)
1	Objetivo 1-A	15%	15%
2	Objetivo 1-B	15%	15%
4	Objetivo 1-C	20%	10%
4	Objetivo 2-C		10%
5	Objetivo 1-D	30%	15%
5	Objetivo 2-D		15%

La misma metodología aplicada para el cálculo del peso de cada ítem a ser evaluado en la Sección 3 deberá ser aplicada para el cálculo de peso de cada ítem para las demás secciones.

Por otro lado, para los casos que no exista Objetivo de Nivel 1 o 3 asignado a un Cargo, pero exista algún porcentaje a ser evaluada a dichos objetivos, los pesos de estos objetivos deberán ser distribuido proporcionalmente a todos los demás niveles.

Por ejemplo, un Cargo perteneciente a la Familia de “Alta Gerencia Pública” tiene por defecto la siguiente distribución de pesos por Nivel de Objetivos (véase *cuadro más adelante*). Sin embargo, considerando que no existiera ningún objetivo nivel 1 asignado al cargo para una institución “x”. Entonces, la nueva distribución de pesos sería la presentada en el Cuadro 6.

<sup>10</sup> Consulte la clasificación de Niveles de Objetivos en Cuadro 10.

<sup>11</sup> Consulte la distribución de pesos por niveles de objetivos según la familia de puestos en el Cuadro 9.

Cuadro 5: Distribución de pesos (puntos de evaluación) según el nivel de los objetivos asignados a los cargos de la Familia “Alta Gerencia Pública”.

Nivel del Objetivo	Pesos Estándar
Nivel 1 (PEN, PNDIP, PS)	30%
Nivel 2: PEI, POI	30%
Nivel 3: Usuarios/Contralorías	5%
Nivel 4: Unidad o Departamento	15%
Nivel 5: Metas de desempeño individuales	0%
<b>Total</b>	<b>80%</b>

Fuente: Adaptado de: DGSC, 2020.

Cuadro 6: Redistribución de pesos (puntos de evaluación) según el nivel de los objetivos asignados a los cargos de la Familia “Alta Gerencia Pública”, al no existir objetivos de nivel 1 asignado al cargo.

Nivel del Objetivo	Pesos Estándar	Nueva Distribución
Nivel 1 (PEN, PNDIP, PS)	30%	0%
Nivel 2: PEI, POI	30%	48%
Nivel 3: Usuarios/Contralorías	5%	8%
Nivel 4: Unidad o Departamento	15%	25%
Nivel 5: Metas de desempeño individuales	0%	37%
<b>Total</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>

Fuente propia.

El cálculo de retribución se hace de la siguiente manera:

$$NP_n = PNP_n \times \left(1 + \frac{PNA}{\sum PNP}\right)$$

Donde:

- $NP_n$ : Nuevo Peso para el nivel.
- $PNP$ : Peso del nivel presente.
- $PNA$ : Peso del nivel ausente.
- $PP$ : Pesos de los niveles presentes.

Los resultados de la nueva distribución presentados en el cuadro anterior fueron calculados de la siguiente manera:

- Nuevo Peso para el Nivel 1:  $NP_1=0\%$ , pues no existen objetivos asignados al Cargo.
- Nuevo Peso para el Nivel 2: 48%
  - $PNP_2=30\%$ , peso del nivel 2 en la distribución oficial (véase Cuadro 5).
  - $PNA =30\%$ , peso del nivel 1 en la distribución oficial (véase más atrás Cuadro 5).
  - $\sum PNP=50\%$ , sumatoria de los pesos de todos niveles con objetivos presentes.

$$NP_2 = PNP_n \times \left(1 + \frac{PNA}{\sum PNP}\right) = 30\% \times \left(1 + \frac{30\%}{30\%+5\%+15\%+0\%}\right)$$

$$NP_2 = 30\% \left(1 + \frac{30\%}{50\%}\right) = 30\% \times 1.6 = 48\%$$

- Nuevo Peso para el Nivel 3: 8%
  - $PNP_3=5\%$ , peso del nivel 3 en la distribución oficial (véase Cuadro 5).
  - $PNA =30\%$ , peso del nivel 1 en la distribución oficial (véase más atrás Cuadro 5).
  - $\sum PNP=50\%$ , sumatoria de los pesos de todos niveles con objetivos presentes.

$$NP_3 = PNP_3 \times \left(1 + \frac{PNA}{\sum PNP}\right) = 5\% \times \left(1 + \frac{30\%}{30\% + 5\% + 15\% + 0\%}\right)$$

$$NP_2 = 5\% \left( 1 + \frac{30\%}{50\%} \right) = 5\% \times 1.6 = 8\%$$

- Nuevo Peso para el Nivel 4: 25%
  - $PNP_2=15\%$ , peso del nivel 2 en la distribución oficial (véase Cuadro 5).
  - $PNA=30\%$ , peso del nivel 1 en la distribución oficial (véase Cuadro 5).
  - $\sum PNP=50\%$ , sumatoria de los pesos de todos niveles con objetivos presentes.

$$NP_4 = PNP_4 \times \left( 1 + \frac{PNA}{\sum PNP} \right) = 15\% \times \left( 1 + \frac{30\%}{30\% + 5\% + 15\% + 0\%} \right)$$

$$NP_4 = 15\% \left( 1 + \frac{30\%}{50\%} \right) = 15\% \times 1.6 = 25\%$$

- Nuevo Peso para el Nivel 5: 0%
  - $PNP_2=0\%$ , peso del nivel 2 en la distribución oficial (véase Cuadro 5).
  - $PNA=30\%$ , peso del nivel 1 en la distribución oficial (véase Cuadro 5).
  - $\sum PNP=50\%$ , sumatoria de los pesos de todos niveles con objetivos presentes.

$$NP_5 = PNP_5 \times \left( 1 + \frac{PNA}{\sum PNP} \right) = 0\% \times \left( 1 + \frac{30\%}{30\% + 5\% + 15\% + 0\%} \right)$$

$$NP_5 = 0\% \left( 1 + \frac{30\%}{50\%} \right) = 0\% \times 1.6 = 0\%$$

Para fines de consulta y orientación, la Dirección de Planificación del MINAE ha preparado diversos escenarios en los cuales esté ausentes objetivos de niveles 1 al 3. Consulte la sección 14.f en Anexos para conocer estos escenarios.

### 8.3 Nota de Calificación para cada Ítem

Al momento de evaluar cada ítem, se deberá utilizar una escala de calificación hedónica de 1 al 5, siendo 1 “Insuficiente” y 5 “Sobresaliente”.

*Cuadro 7: Escala de calificación para cada ítem a ser evaluados en las secciones 1 al 3.*

Valor	Calificación	Valor % (v)	Descripción
1	Insuficiente	20%	El rendimiento no cumplió las expectativas. Los resultados de rendimiento fueron muy por debajo a los indicadores de resultados esperados o estándares definidos para los objetivos de trabajo y /o dificultad en el logro de las metas y objetivos de la institución u órgano. Se requiere una mejora oportuna y significativa.
2	Bueno	40%	El rendimiento es aceptable. La persona servidora pública cumple con sus objetivos de trabajo. La persona servidora pública contribuye de cierta manera al logro de las metas y objetivos de la institución u órgano.
3	Muy Bueno	50%	El rendimiento cumple las expectativas y consistentemente genera fuertes resultados de los requerimientos del trabajo. La persona servidora pública hace una contribución significativa a la consecución de las metas y objetivos de la institución u órgano.
4	Excelente	80%	La persona servidora hace una contribución excepcional a las metas y objetivos estratégicos de la institución u órgano, superando consistentemente los requisitos del trabajo. La persona servidora pública siempre ofrece resultados que proporcionan un valor excepcional para el departamento, el equipo de trabajo y hacia los usuarios. La persona servidora pública es un modelo y un referente a seguir.
5	Sobresaliente	100%	El desempeño de la persona servidora pública se destaca sobre sus pares y excede por mucho las expectativas de las labores encomendadas para el cargo.

*Adaptado de: DGSC, 2020.*

De esta forma, el Resultado de la evaluación de cada ítem ( $r$ ) será la multiplicación entre el peso del ítem ( $p$ ) y el valor en % ( $v$ ) equivalente a la nota de la escala hedónica otorgado por el evaluador. Así  $r = p \times v$ .

El Resultado de la Sección ( $r_s$ ), sería la suma de los resultados de cada ítem de la Sección, mientras el Resultado Total de la Evaluación de Desempeño ( $R$ ), será la suma de los Resultados de cada Sección.

## 9 Expediente de la Evaluación de Desempeño

El Expediente de Evaluación del Desempeño será resguardado por la Jefatura inmediata del Colaborador(a), en su defecto, por la Unidad de Recursos Humanos a lo cual labora el Colaborador(a). En este expediente se registrarán todos los documentos relacionados con su desempeño, tales como: Acuerdo de Planificación de los Objetivos y Metas para la Evaluación de Desempeño, Realimentación, Evaluación de Desempeño y otros documentos relacionados: Planes de Mejora, Estímulos de Productividad, Notificaciones, Cartas de Encomio por el Trabajo Eficiente, Llamadas de Atención en procura de un mejor Desempeño, entre otros.

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

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

La información del expediente tendrá vigencia únicamente durante el ciclo de evaluación correspondiente; una vez que éste finalice, se efectúa el cierre respectivo y se abre el registro correspondiente para el siguiente ciclo. No obstante, si el colaborador (a) hubiere presentado algún recurso en contra de lo actuado por el superior del jefe inmediato, en el capítulo 7.6 de este procedimiento de Evaluación del Desempeño, el expediente se mantendrá en vigencia para que cualquiera de las partes pueda usarlo como prueba ante cualquier autoridad competente.

## **10 Aspectos Administrativos a considerar en el momento de la evaluación del desempeño.**

10.1. Cada jefatura de división, dirección, departamento, área, unidad, proceso o cualquier otra denominación, en el último trimestre de cada año, deberá reunirse con las personas servidoras para establecer los proyectos, objetivos y metas para el correspondiente ciclo de la gestión del desempeño, podrán derivarse del Plan Nacional de Desarrollo, Plan Nacional de Desarrollo de Inversiones Públicas (PNDIP), Plan Operativo Institucional (POI), Plan Estratégico Institucional (PEI), o de acuerdo de compromisos laborales, según sea el caso. El compromiso laboral de cada persona servidora, quedará identificado en el respectivo plan de trabajo o en los acuerdos de compromiso que al efecto se pacten entre la misma y la jefatura correspondiente, estableciendo plazos de entrega y tiempo estimado para su elaboración, según los instrumentos diseñados.

10.2. Cada Jefatura inmediata de acuerdo con lo establecido por la Oficina de Recursos Humanos, deberá hacer del conocimiento a cada persona servidora al inicio del ciclo de la gestión del desempeño, la familia de puestos en la cual se está ubicando, las competencias que se le evalúan y los estímulos de productividad que podrá disfrutar según su elección, esto último siempre y cuando obtenga una calificación igual o superior a “Muy Bueno”.

10.3. En el caso que la persona servidora, ingrese a la institución o a la respectiva unidad organizativa, en fecha posterior a la etapa de planificación, la jefatura inmediata o superior, según corresponda, deberá indicarle sus proyectos, objetivos y metas, asociados al plan de trabajo de la unidad organizativa respectiva, estableciendo un acuerdo de compromisos, conforme los instrumentos diseñados por la Oficina de Recursos Humanos, para tal fin.

10.4. En caso de diferencias de criterio, entre la persona servidora y la jefatura inmediata, en relación con la pertinencia de las metas y objetivos de desempeño

individual, se recurrirá a la jefatura superior, con el propósito de solucionar las mismas, dentro del plazo de 3 días hábiles.

31 de agosto de 2021 R-DG-043-2021 Página 4 de 11

Correo electrónico: ahasbum@dgsc.go.cr web: www.dgsc.go.cr Central Telefónica: (506) 25586-8300 Directo: (506) 2586-8302

10.5. En el mes de junio de cada año, la jefatura de la unidad organizacional respectiva, verificará el avance de los proyectos, objetivos y metas asignadas a sus personas servidoras, y realimentará al mismo, en caso de que no se haya logrado alcanzar el avance respectivo, asimismo, dará la orientación y/o promoverá el plan de capacitación necesario –previa coordinación con la Oficina de Recursos Humanos- en caso de que la persona servidora lo requiera para mejorar su desempeño. Debe quedar plasmado en el instrumento diseñado para tal fin.

10.6. En el mes de febrero de cada año, la jefatura inmediata, procederá con la evaluación de la gestión del desempeño en conjunto con cada persona servidora, considerando las evidencias del expediente de gestión del desempeño, con el propósito de verificar los criterios de evaluación definidos y el grado de cumplimiento de los objetivos y metas que fueron planificados y pactados con cada uno de los personas servidoras, según su cargo. La evaluación del desempeño, comprende un período de doce meses, iniciando el 01 de enero y concluyendo el 31 de diciembre de cada año.

10.7. La persona servidora que es trasladado (a) o reubicado (a) en forma temporal a otra unidad organizativa de la institución o dependencia del Estado cubierta por el Régimen de Servicio Civil: su evaluación del desempeño la efectúa la persona servidora que actúe como su jefe inmediato durante el período de su traslado, siempre que dicho periodo NO SEA INFERIOR a los SEIS MESES, caso contrario lo evaluará el jefe inmediato de la institución de origen.

10.8. La persona servidora que, por motivos de licencias o incapacidades, u otros que le generen una suspensión temporal de labores 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 Recursos Humanos 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. En el caso de que no exista una evaluación anterior porque no posee seis meses efectivos laborados NO SERÁ EVALUADO, sino hasta el siguiente ciclo de gestión del desempeño.

10.9. La persona servidora, que haya laborado durante un período SUPERIOR A LOS SEIS MESES durante el ciclo de la gestión del desempeño, 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.

31 de agosto de 2021 R-DG-043-2021 Página 5 de 11

Correo electrónico: ahasbum@dgsc.go.cr web: www.dgsc.go.cr Central Telefónica: (506) 25586-8300 Directo: (506) 2586-8302

10.10. La persona servidora que haya tenido varias jefaturas durante el ciclo de la gestión del desempeño: será evaluado por la jefatura con la que laboró más tiempo. Si hubiera trabajado por igual tiempo con diferentes jefaturas, será evaluado por la última de ellas, y ésta podrá solicitar criterio a la anterior sobre el desempeño mostrado por la persona servidora.

10.11. En caso de que, a la fecha de evaluación, la jefatura inmediata con la que la persona servidora laboró más tiempo se encuentre ausente de su puesto, por motivos de licencias, incapacidades, becas u otras causas debidamente justificadas: la calificación la hará la persona servidora que haya sido designada formalmente en su lugar o el superior del jefe inmediato si no se ha designado un sustituto oficial. Para ello, podrá sustentar sus apreciaciones y criterios de evaluación en los datos contenidos en el expediente de evidencias de gestión del desempeño, y en aquella que pueda aportar su superior inmediato y las anteriores jefaturas que tuvo la persona servidora durante el ciclo de la gestión del desempeño.

10.12. La persona servidora 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.

10.13. La persona servidora que no cuente con una jefatura técnica para evaluar su desempeño: serán evaluado 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 de la persona servidora.

10.14. En el caso que, la persona servidora tenga alguna desavenencia con su jefe inmediato, que haya ameritado una queja formal o bien un proceso de investigación administrativa, la evaluación del desempeño la aplicará el superior del jefe inmediato o quien éste delegue. Para ello, podrá sustentar sus apreciaciones y criterios de evaluación conforme lo indicado en el ítem anterior.

10.15. Firma de formularios de la etapa de evaluación de gestión del desempeño: Estos deben ser firmados durante el mes de febrero de cada año de forma digital. La fecha de la firma en el formulario, debe respetar el siguiente orden: persona servidora, jefatura, y superior inmediato en caso necesario.

31 de agosto de 2021 R-DG-043-2021 Página 6 de 11

Correo electrónico: [ahasbum@dgsc.go.cr](mailto:ahasbum@dgsc.go.cr) web: [www.dgsc.go.cr](http://www.dgsc.go.cr) Central Telefónica: (506) 25586-8300 Directo: (506) 2586-8302

1.16. En caso de que se utilice formularios físicos: Tanto la persona servidora como la jefatura inmediata o el superior de ésta, deben firmar los originales de los formularios de evaluación del desempeño (no se admite el uso de copias), respetando el mismo formato de la norma anterior, sea haciendo uso de firma digital. La ausencia de la firma de la jefatura inmediata en el formulario respectivo, invalida

la resolución de la evaluación del desempeño ejecutada, en cuyo caso ésta será responsable por los perjuicios que tales omisiones causen a la persona servidora.

**Transitorio: Este transitorio aplica para los puntos 1.15 y 1.16**, de manera que en el año 2022 de manera excepcional para aquellos personas servidoras que no posean firma digital, se podrán firmar en forma física los formularios de evaluación de desempeño. A partir del año 2023 los formularios de evaluación del desempeño deben firmarse de forma digital, para lo cual las instituciones deberán tomar las medidas correspondientes.

10.17. Renuencia de la persona servidora a participar en la entrevista de evaluación del desempeño a la que es convocado (a): el proceso de evaluación no se invalida, sino que se lleva a cabo en forma unilateral por la jefatura inmediata, o su superior cuando así corresponda y previa confirmación documentada de que efectivamente la persona servidora ha renunciado a dicha entrevista; además del levantamiento del acta testimonial correspondiente, con al menos dos testigos con sus respectivas calidades.

10.18. La ausencia de la firma de la persona servidora en el formulario: hará presumir que éste (a) no recibió la resolución de la evaluación del desempeño y, en tal sentido, la evaluación carece de validez. Sin embargo, si la omisión se debe a que la persona servidora se negó a firmar, la jefatura inmediata o su superior procede a indicarlo en el apartado correspondiente del formulario y, además, registrar el hecho en acta debidamente firmada, incluyendo en ella al menos dos testigos con sus respectivas calidades. No obstante, se aclara que cuando la persona servidora no está conforme con la calificación, debe firmar el formulario respectivo y proceder con su apelación.

10.19. Jefatura inmediata incumple lo dispuesto en el artículo 42 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil y se niega a realizar la evaluación del desempeño: la persona servidora debe comunicar por escrito el hecho a la Oficina de Recursos Humanos o la unidad competente, indicando en su denuncia el nombre de dos testigos que puedan dar testimonio del hecho. Tomar en consideración que la evaluación del desempeño debe realizarse en el mes de febrero de cada año.

10.20. Jefatura inmediata como el superior de ésta pueden utilizar hojas adicionales en documentos impresos: en aquellos casos que los espacios disponibles en el formulario de evaluación del desempeño respectivo sean insuficientes para indicar sus apreciaciones u observaciones sobre algún aspecto de la evaluación de la persona servidora. Las hojas que se adicionen para estos efectos deben ser originales.

31 de agosto de 2021 R-DG-043-2021 Página 7 de 11

Correo electrónico: ahasbum@dgsc.go.cr web: www.dgsc.go.cr Central Telefónica: (506) 25586-8300 Directo: (506) 2586-8302

### **Etapas recursiva en el proceso de evaluación de desempeño**

10.21. A partir del momento de las firmas en el formulario de la evaluación de desempeño, si la persona servidora se encuentra en desacuerdo con la calificación obtenida, podrá interponer los recursos ordinarios y extraordinarios que establece la Ley General de Administración Pública, respetando los plazos que esta estipula.

10.22. No es objetable, la autoevaluación que realiza la persona servidora, ni la que ésta realiza a las personas servidoras que desempeñan puestos de alta gerencia, por lo que la ORH debe manejar la información con estricta confidencialidad.

### **Otros aspectos a considerar**

10.23. Todos los documentos necesarios según las etapas del proceso de gestión del desempeño que atañen a una persona servidora (tales como acuerdo de compromisos, planes y proyectos en los que está involucrada, seguimientos, incidentes positivos y negativos de su desempeño, entre otros), deberán documentarse e incluirse en el expediente de gestión del desempeño de la misma. Dicho expediente (físico o digital) será llevado por su jefe inmediato y estará dispuesto y resguardado en la unidad organizativa en la que se ubica la persona servidora. Su acceso queda limitado a la persona servidora y a los jefes involucrados en el proceso de evaluación del desempeño.

10.24. La calificación cuantitativa y cualitativa que otorgue la jefatura a la persona servidora, deberá justificarse en el respectivo formulario de evaluación, aportando las evidencias respectivas que sustenten dicha calificación.

10.25. En el caso de que la persona servidora haya obtenido dos evaluaciones deficientes en forma consecutiva, se aplicará lo indicado en el artículo 43 inciso d) del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil. En el expediente de evaluación del desempeño deberá constar que se implementó el plan remedial como primera medida a tomar, ante las deficiencias encontradas.

10.26. En este expediente se registrarán todos los documentos y evidencias relacionados con su desempeño, tales como: acuerdos de los compromisos laborales, los seguimientos que se deben ejecutar (al menos una vez al año), además de información relevante e incidentes significativos que sean sujeto de valoración para la aplicación de la evaluación del desempeño. Todo esto relacionado con asuntos vinculantes a la Institución y el desempeño real.

31 de agosto de 2021 R-DG-043-2021 Página 8 de 11

Correo electrónico: [ahasbum@dgsc.go.cr](mailto:ahasbum@dgsc.go.cr) web: [www.dgsc.go.cr](http://www.dgsc.go.cr) Central Telefónica: (506) 25586-8300 Directo: (506) 2586-8302

10.27. Es necesario que se comuniquen a la persona servidora los actos o documentos que se registren en el expediente, según corresponda.

10.28. En caso de traslado de la persona servidora a otra unidad organizativa, la jefatura inmediata debe remitir el expediente de evaluación del desempeño conformado a la nueva jefatura, sea que éste se encuentre en formato físico o digital, coordinando la remisión del mismo con la ORH respectiva, de tal manera que la entrega se realice mediante un procedimiento formal, que garantice además normas de seguridad y confidencialidad.

10.29. Cabe indicar, que cada institución será la responsable de generar las disposiciones de creación y adecuado uso del expediente, y podrán a su vez hacerlo mediante medios digitales con los respectivos controles y protocolos de seguridad.

10.30. La custodia del expediente de gestión del desempeño, con sus antecedentes, podrá resguardarse hasta por tres años en las unidades organizativas, esto según

la Ley de Archivo Nacional, y deberá estar claramente establecido en la tabla de plazos y gestión documental formalmente establecida por cada institución.

10.31. Para constituirse como documento pasivo, debe seguir los lineamientos y procedimientos que emita la unidad organizativa institucional competente en materia de gestión de archivos, tanto para las personas servidoras activas como para las pasivas.

## **11. Atribuciones de las Oficinas de Recursos Humanos en el proceso de gestión del desempeño:**

11.1. Crear los modelos de gestión del desempeño institucionales bajo las instrucciones que al efecto le gire el respectivo jerarca institucional y bajo las normas que al efecto ha emitido ésta Dirección General.

11.2. Elaborar, orientar y capacitar en el uso de los instrumentos necesarios para que las jefaturas apliquen el modelo gestión del desempeño, así como aquellos requeridos por parte de las personas servidoras para realizar la autoevaluación y la evaluación a las jefaturas.

11.3. Remitir cada año a las jefaturas institucionales, los formularios y demás instrumentos necesarios para que se realice la respectiva evaluación a cada persona servidora, ello con un mínimo de un mes de antelación a la fecha de evaluación, velando porque cada jefatura realice el proceso dentro del período establecido (salvo causa fortuita o fuerza mayor), caso contrario advertirá de las consecuencias de tal omisión.

31 de agosto de 2021 R-DG-043-2021 Página 9 de 11

Correo electrónico: [ahasbum@dgsc.go.cr](mailto:ahasbum@dgsc.go.cr) web: [www.dgsc.go.cr](http://www.dgsc.go.cr) Central Telefónica: (506) 25586-8300 Directo: (506) 2586-8302

11.4. Archivar en los expedientes personales físicos o digitales de que dispongan, una copia de la evaluación del desempeño de cada persona servidora, con el fin de documentar el proceso y contar con datos que sirven de insumo para diversas gestiones y estadísticas.

11.5. Remitir en la primera quincena del mes de abril, a la Dirección General de Servicio Civil, un REPORTE con los resultados de las evaluaciones de las personas servidoras de su ámbito institucional, siguiendo los lineamientos específicos que anualmente establezca esta dependencia técnica.

11.6. Plazo de envío de formularios de evaluación del desempeño: Una vez que la jefatura inmediata o el superior –en el caso de que éste hubiere participado en el proceso de evaluación del desempeño- haya firmado y fechado todos los formularios de evaluación del desempeño, dispondrá de un plazo de ocho días naturales para enviar los originales (3 tantos: expediente personal, persona servidora y jefatura inmediata) a la Oficina de Recursos Humanos.

11.7. Visado de los Modelos de Gestión del Desempeño: El procedimiento para el trámite y autorización de los Modelos de Gestión Desempeño que diseñen los Ministerios e Instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, mediante sus Oficinas de Recursos Humanos, deberán ser presentados ante la instancia competente de la Dirección General de Servicio, las cuales darán el visado mediante dictamen técnico, revisando que éstos contemplen los elementos básicos (evidencia de planificación de proyectos, metas y compromisos laborales, definición de competencias, asignación de familias de puestos, entre otros aspectos generales), de tal manera que los mismos se encuentren conformes con la normativa vigente en esta materia, caso contrario, dicha dependencia hará los planteamientos de mejora correspondientes.

Dicho visado se aplicará en el año 2021, por cuanto el modelo nuevo de gestión del desempeño entra en funcionamiento en este año.

## **12. Estímulos a la Producción**

Según el Oficio DM-0757-2021 emitido por el Despacho de la Ministra del MINAE en el día 5 de agosto de 2021, se aprueban los siguientes estímulos a la producción:

- Flexibilidad en la Jornada Laboral.

- Planes de Formación a la Medida.
- Participación en eventos internacionales.
- Reconocimiento por su labor en algún espacio de Comunicación.

Los lineamientos para seleccionar, otorgar y gozar de un estímulo de producción son:

- El Colaborador(a) deberá seleccionar apenas un estímulo a la producción en el momento de la firmar el “Acuerdo de Planificación de Objetivos y Metas para la Evaluación de Desempeño”.
- Se establecerá de acuerdo a las posibilidades de la organización y a la normativa que los pueda regir en su momento.
- Se otorgará el disfrute del estímulo a la producción a los Colaboradores que únicamente obtenga en su Evaluación de Desempeño, un resultado igual o superior a "Muy Bueno".
- Al momento de gozar el estímulo a la producción, tanto la Jefatura como el Colaborador(a) deben velar por:
  - ✓ No afectar la prestación de servicios y productos de la Organización.
  - ✓ Que los Programas de Formación a la Medida y Participación en Eventos Internacionales deben ser atinentes a la especialidad o cargo que el Colaborador(a) ejecuta.
  - ✓ La aplicación de la Flexibilidad Laboral debe cumplir con los lineamientos del Decreto n° 41193-MTSS-MOPT.
  - ✓ Estar dentro de las posibilidades presupuestaria y financieras de la organización.

### **13. Mejoras al Sistema-EVA**

El Sistema de Evaluación de Desempeño – EVA estará sujeto a mejoras constantes, buscando siempre hacerlo más intuitivo y eficiente. Cualquier Colaborador(a) del MINAE podrá recomendar mejoras. Para este fin, deberá escribir un correo electrónico al Director de Recursos Humanos del MINAE para que esté pueda analizar la solicitud ante los demás miembros vinculados a este procedimiento, y si aplicable, gestionar la implementación de la mejora.

## 14. Anexo

### a. Calificación de la Evaluación de Desempeño

La calificación de la evaluación de desempeño se clasificará de la siguiente manera:

Cuadro 8: Calificación de la Evaluación del Desempeño.

Valor (en puntos)	Calificación	Descripción del valor y la calificación
1 a 69	Insuficiente	El rendimiento no cumplió las expectativas. Los resultados de rendimiento fueron muy por debajo a los indicadores de resultados esperados o estándares definidos para los objetivos de trabajo y /o dificultad en el logro de las metas y objetivos de la institución u órgano. Se requiere una mejora oportuna y significativa.
70 a 79	Bueno	El rendimiento es aceptable. La persona servidora pública cumple con sus objetivos de trabajo. La persona servidora pública contribuye de cierta manera al logro de las metas y objetivos de la institución u órgano.
80 a 89	Muy Bueno	El rendimiento cumple las expectativas y consistentemente genera fuertes resultados de los requerimientos del trabajo. La persona servidora pública hace una contribución significativa a la consecución de las metas y objetivos de la institución u órgano.
90 a 99	Excelente	La persona servidora hace una contribución excepcional a las metas y objetivos estratégicos de la institución u órgano, superando consistentemente los requisitos del trabajo. La persona servidora pública siempre ofrece resultados que proporcionan un valor excepcional para el departamento, el equipo de trabajo y hacia los usuarios. La persona servidora pública es un modelo y un referente a seguir.
Igual a 100	Sobresaliente	El desempeño de la persona servidora pública se destaca sobre sus pares y excede por mucho las expectativas de las labores encomendadas para el cargo.

Fuente: DGSC, 2020 tomado del Decreto Ejecutivo n° 42087-MP-PLAN.

## b. Ponderación de los componentes de evaluación según la Familia del Puesto

Con el objetivo de haber coherencia entre el grado de responsabilidad del cargo en la contribución del cumplimiento de los objetivos y metas, la Dirección General de Servicio Civil indica el siguiente cuadro de distribución de pesos según la Familia de Puestos.

Cuadro 9: Ponderación de los componentes de evaluación según la Familia del Puesto.

Criterios	Profesionales				No profesionales
	Alta Gerencia Pública	Investigación, análisis y asesoramiento de políticas	Prestación de Servicios Públicos	Gerencia y Administración	
Metas	80%	80%	80%	80%	80%
Metas institucionales					
<b>Primer nivel:</b> PEN, PNDIP y PS	30%	15%	0%	0%	0%
<b>Segundo nivel:</b> PEI y POI	30%	15%	0%	0%	0%
<b>Tercer nivel:</b> Usuarios / Contralorías	5%	0%	5%	0%	0%
Metas de desempeño					
<b>Cuarto nivel:</b> unidad o departamento	15%	20%	20%	20%	10%
<b>Quinto nivel:</b> metas de desempeño individuales	0%	30%	55%	60%	70%
Jefatura					
Competencias individuales (o comportamiento)	10%	15%	15%	15%	15%
Autoevaluación	5%	5%	5%	5%	5%
Colaboradores	5%	0%	0%	0%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: DGSC, 2020 tomado del Decreto Ejecutivo n° 42087-MP-PLAN.

### c. Distribución de los Criterios según Componentes

Cuadro 10: Distribución de los Criterios según componentes.

80% Se determina con base en los diferentes niveles de planificación		20% Se determina por medio de la definición de las competencias individuales, autoevaluación y para el caso de las jefaturas también la calificación que efectúen las personas trabajadoras bajo su cargo	
<b>Primer nivel</b>	<p>Comprende la contribución en el cumplimiento de los objetivos y metas de:</p> <p>Plan Estratégico Nacional (PEN) Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas (PNDIP) Planes sectoriales (PS).</p>	Evaluación de competencias individuales <sup>1</sup>	Deberá aplicarse las establecidas en el Manual de Competencias definido por la Dirección General de Servicio Civil. Dispuesto mediante la Resolución N°DG-147-2019 desde el 26 de agosto del 2019. (ver link al pie de página)
<b>Segundo nivel</b>	<p>Comprende la contribución en el cumplimiento de los objetivos y metas de:</p> <p>Plan Estratégico Institucional (PEI) Plan Operativo Institucional (POI) Plan Operativo Anual (POA).</p> <p>En este nivel, las organizaciones sindicales tendrán la participación consultiva, cuando se estime necesario.</p>	Autoevaluación	Corresponde a la auto-evaluación que se brinda la persona servidora pública, a partir de un análisis autocrítico de su desempeño.
<b>Tercer nivel</b>	Corresponde a evaluaciones de percepción de prestación de bienes y servicios realizadas por parte de las Contralorías de Servicios que no estén integradas al Sistema Nacional de Contralorías de Servicio o bien a las evaluaciones de percepción a partir del Índice de Cumplimiento de las Contralorías de Servicios, realizado por la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Contraloría de Servicios del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.	En el caso de las jefaturas	También se incluirá dentro de los componentes del 20%, la calificación que efectúen las personas trabajadoras bajo su cargo con respecto a su gestión.
<b>Cuarto nivel</b>	Comprende la contribución en el cumplimiento de los objetivos y metas de la dependencia (dirección, departamento, servicio o unidad, unidad asesora, entre otras dependencias semejantes) consensuados con las personas servidoras públicas que integran esta dependencia.	Autoevaluación	
<b>Quinto nivel</b>	Comprende los objetivos y metas pactados entre la jefatura inmediata y la persona servidora pública.	En el caso de las jefaturas	
<b>Nota:</b> Es importante que las dependencias de planificación institucionales, acompañaran y velarán por la alineación entre las metas del primer y segundo nivel con las del cuarto nivel.			

Fuente: DGSC, 2020.

### d. Clasificación de los Niveles de Desarrollo para cada puesto

Cuadro 11: Clasificación de los Niveles de Desarrollo.

Código	Nivel	Descripción
ND1	Básico	La competencia se muestra en su primera etapa de desarrollo, por lo que sus comportamientos están en un nivel inicial. En este nivel, las personas están en la capacidad de reconocer y emplear sus destrezas personales para la ejecución de sus funciones.
ND2	Intermedio	La competencia se muestra en el perfeccionamiento de su desarrollo, por lo que sus comportamientos poseen mayor complejidad y detalle. En este nivel, las personas además de reconocer y aplicar sus destrezas, están en la capacidad de potenciar la efectividad de su trabajo.
ND3	Avanzado	La competencia se muestra plenamente desarrollada, por lo que sus comportamientos poseen un nivel superior de complejidad y detalle. En este nivel, las personas además de potenciar la efectividad de su trabajo, aplican sus destrezas para alcanzar objetivos individuales y colectivos, en pro de la mejora continua.
ND4	Destacado	La competencia se muestra desarrollada en su nivel más alto, por lo que sus comportamientos poseen el grado máximo de dominio. En este nivel, las personas son un referente para su equipo de trabajo e institución en general, por cuanto sus funciones de excelencia influyen positivamente hacia las demás personas y al logro y satisfacción de las necesidades institucionales.

Fuente: DGSC, 2020

### e. Competencias y Comportamientos Individuales según el Nivel de Desarrollo del Puesto

Las competencias y comportamientos individuales a ser evaluadas por Colaborador(a) dependerá del Nivel del Puesto al cual está vinculado sus funciones. En el cuadro a seguir se presenta las competencias y Comportamientos según el Nivel del Puesto que deben ser aplicados para cada evaluación de desempeño.

Cuadro 12: Competencias y Comportamientos Individuales según el Nivel de Desarrollo del Puesto.

Nivel de Desarrollo	Competencia	Comportamiento	Descripción
ND1	Compromiso con el Servicio Público	Adhesión a valores del servicio público	Comprende los valores, políticas y objetivos de su labor y el impacto de éstas en la administración pública costarricense.
		Involucramiento y compromiso	Comprende la importancia de involucrar al personal de la institución con el servicio público.
		Preocupación y empatía por la persona ciudadana y el servicio público	Conoce y comprende las necesidades de los entes y personas usuarias, demostrando dedicación, interés y sensibilidad por la ciudadanía y el servicio público.

Nivel de Desarrollo	Competencia	Comportamiento	Descripción
	Integridad en el Desempeño de la Función Pública	Probidad (actuación intachable)	Su actuar es intachable, correcto y se atiene a los valores éticos, normativas institucionales, diversidad y derechos fundamentales.
		Buen uso de los recursos (transparencia)	En el desempeño de sus funciones, hace un uso responsable de los recursos públicos, anteponiendo el bien de la organización a sus intereses personales.
ND2	Compromiso con el Servicio Público	Adhesión a valores del servicio público	Se compromete y apoya a la institución ajustando día a día en sus acciones los valores, políticas y objetivos de su rol.
		Involucramiento y compromiso	Promueve por medio de su ejemplo el compromiso en las personas y/o equipos de trabajo, y lealtad dentro de la administración pública costarricense.
		Preocupación y empatía por la persona ciudadana y el servicio público	Tiende a ponerse en el lugar de la persona ciudadana en sus labores cotidianas, y actúa en función de ello; conoce cabalmente las necesidades y expectativas de los entes y personas usuarias de la Institución y trata de resolverlas.
	Integridad en el Desempeño de la Función Pública	Probidad (actuación intachable)	Se esfuerza por alinear sus propias actividades y prioridades para alcanzar los resultados que se le exigen. Se involucra en los proyectos, especialmente si son de su área. Es una persona que se siente cómoda participando de forma leal y comprometida en el día a día.
		Buen uso de los recursos (transparencia)	Es responsable y cuida el uso de los recursos públicos, velando por la transparencia de la información y desarrollando acciones concretas para promover la comprensión y cumplimiento de los estándares éticos en las personas y/o equipos.
	ND3	Compromiso con el Servicio Público	Adhesión a valores del servicio público
Involucramiento y compromiso			Es una persona reconocida por generar espacios de conversación y trabajo en el que se promueve el compromiso con el trabajo y la institución, instando al personal de la entidad a querer ir más allá de sus labores cotidianas.
Preocupación y empatía por la persona ciudadana y el servicio público			Se reconoce por su genuino interés por atender y satisfacer las necesidades de los entes y personas usuarias, dedicando tiempo y esfuerzo en ello. Establece estándares para los procesos de los cuales es responsable, adecuándolos a los criterios de calidad.
Integridad en el Desempeño de la Función Pública		Probidad (actuación intachable)	Se reconoce por actuar con integridad, objetividad, ética, rectitud y transparencia, siendo una persona funcionaria respetuosa de la diversidad y derechos fundamentales en su trato hacia las y los demás. Es

Nivel de Desarrollo	Competencia	Comportamiento	Descripción
			transparente y mantiene discreción en la información que maneja, además, se fundamenta en información oportuna, veraz y objetiva.
		Buen uso de los recursos (transparencia)	Realiza y promueve el manejo responsable y cuidadoso de los recursos e información institucional.
ND4	Compromiso con el Servicio Público	Adhesión a valores del servicio público	Es una persona referente a seguir por cuanto se alinea y promueve en cada lugar que se desenvuelve, el compromiso con el servicio público, encarnando en cada una de sus acciones, los valores de la institución y la función pública.
		Involucramiento y compromiso	Expresa en cada una de sus acciones y palabras, los valores, políticas y objetivos que implica el compromiso público como persona servidora del país. Inspira al personal de la institución a comprometerse más allá de lo requerido para el cargo.
		Preocupación y empatía por la persona ciudadana y el servicio público	Permanentemente se preocupa por las y los demás (equipos, ciudadanía) y promueve en otras personas la importancia de atender y satisfacer las necesidades de los entes y personas usuarias. Motiva para que se valoren las necesidades de estos entes y personas, promoviendo acciones que permitan anticiparse a sus requerimientos tomando en cuenta las posibles repercusiones y la obtención de su satisfacción.
	Integridad en el Desempeño de la Función Pública	Probidad (actuación intachable)	Es una persona referente por su integridad; puesto que propicia y mantiene una actitud honesta y transparente en todos los aspectos del trabajo, destacando por la coherencia, rectitud e impacto que su actuación conlleva.
		Buen uso de los recursos (transparencia)	Establece mecanismos que permitan resguardar el adecuado uso de los recursos públicos y se asegura que los mismos sean comprendidos y acogidos por las personas funcionarias.

Fuente: DGSC,2020

## f. Escenarios de Ausencias de Objetivos en diferentes Niveles

Cuadro 13: Escenario de distribución de los pesos de cada nivel, en lo cual no existan objetivos para el nivel 1.

Nivel	Familia				
	Alta Gerencia Pública	Investigación, Análisis y Asesoramiento de Políticas	Prestación de Servicios Públicos	Gerencias y Administración	No Profesionales
Nivel 1	0%	0%	0%	0%	0%
Nivel 2	48%	18%	0%	0%	0%
Nivel 3	8%	0%	0%	0%	0%
Nivel 4	24%	25%	21%	20%	10%
Nivel 5	0%	37%	59%	60%	70%
<b>Total de la Evaluación</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>

Fuente: Oficio MINAE-DGPLA-OF-124-2021 del día 4 de noviembre de 2021.

Cuadro 14: Escenario de distribución de los pesos de cada nivel, en lo cual no existan objetivos para el nivel 3.

Nivel	Familia				
	Alta Gerencia Pública	Investigación, Análisis y Asesoramiento de Políticas	Prestación de Servicios Públicos	Gerencias y Administración	No Profesionales
Nivel 1	32%	15%	0%	0%	0%
Nivel 2	32%	15%	0%	0%	0%
Nivel 3	0%	0%	0%	0%	0%
Nivel 4	16%	20%	21%	20%	10%
Nivel 5	0%	30%	59%	60%	70%
<b>Total de la Evaluación</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>

Fuente: Oficio MINAE-DGPLA-OF-124-2021 del día 4 de noviembre de 2021.

Cuadro 15: Escenario de distribución de los pesos de cada nivel, en lo cual no existan objetivos para el nivel 1 y 3.

Nivel	Familia				
	Alta Gerencia Pública	Investigación, Análisis y Asesoramiento de Políticas	Prestación de Servicios Públicos	Gerencias y Administración	No Profesionales
Nivel 1	0%	0%	0%	0%	0%
Nivel 2	53%	18%	0%	0%	0%
Nivel 3	0%	0%	0%	0%	0%
Nivel 4	27%	25%	21%	20%	10%
Nivel 5	0%	37%	59%	60%	70%
<b>Total de la Evaluación</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>

Fuente: Oficio MINAE-DGPLA-OF-124-2021 del día 4 de noviembre de 2021.