



**FONDO NACIONAL DE FINANCIAMIENTO FORESTAL  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

**Guía Instructiva para la Evaluación del Desempeño  
del personal de FONAFIFO**



**Elaboración:  
Selene Venegas Chaverri  
Analista, Unidad de Recursos Humanos**

**Revisión:  
Sergio E. Fonseca Castillo  
Jefe, Unidad de Recursos Humanos**

**Aprobación:  
Jorge Mario Rodríguez Zúñiga  
Director General**

**San José, Costa Rica  
2021**

## ÍNDICE

<b>PRESENTACION</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Objetivos del Sistema de Evaluación del Desempeño y del Modelo institucional del Fonafifo</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Usos del Modelo de Evaluación del Desempeño</b> .....	<b>6</b>
<b>4. Recomendaciones para minimizar la subjetividad en el proceso de Evaluación del Desempeño</b> .....	<b>8</b>
<b>5. Elementos del Modelo de Evaluación del Desempeño</b> .....	<b>9</b>
<b>5.1. Ciclo de Evaluación</b> .....	<b>9</b>
<b>5.2. El Expediente de Evaluación del Desempeño</b> .....	<b>10</b>
<b>6. Metas y seguimiento a los resultados del desempeño de la persona servidora pública</b> .....	<b>11</b>
<b>7. El Seguimiento y la Realimentación de la Persona Servidora Pública</b> .....	<b>12</b>
<b>8. Definición de las Competencias y Comportamientos del desempeño:</b> .....	<b>15</b>
<b>9. Los Niveles del Desempeño</b> .....	<b>34</b>
<b>10. La Entrevista de Evaluación del Desempeño</b> .....	<b>36</b>
<b>11. Instrucciones para el Uso del Formulario de Evaluación del Desempeño</b> .....	<b>37</b>
<b>12. Apelación de la Resolución de la Evaluación del Desempeño</b> .....	<b>51</b>
<b>13. Aspectos administrativos a considerar en el momento de la evaluación del desempeño:</b> .....	<b>52</b>
<b>14. Etapa recursiva en el proceso de evaluación de desempeño:</b> .....	<b>56</b>
<b>15. Otros aspectos a considerar</b> .....	<b>56</b>
<b>16. Atribuciones y Obligaciones de la Unidad de Recursos Humanos:</b> .....	<b>58</b>
<b>17. Plazos Importantes del Proceso de Evaluación del Desempeño</b> .....	<b>60</b>

## PRESENTACION

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

Por su importancia para el cumplimiento de esta labor, constituye también, una fuente de consulta obligada para quienes intervienen directa e indirectamente en el proceso de Evaluación del Desempeño, a saber: jefes/as, colaboradores/as y funcionarios/as de la Unidad de Recursos Humanos del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (en adelante FONAFIFO).

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

Con base en lo anterior, damos apertura al cambio y el FONAFIFO tiene la tarea de maximizar el desempeño de sus funcionarios/as al tenerlos cohesionados e incentivados, para ello contamos con la Evaluación del Desempeño que es un proceso de la Administración de Recursos Humanos, que nos indica el buen funcionar del colaborador/a tanto a nivel productivo como de relación con los demás funcionarios y funcionarias, afín de mostrar los puntos fuertes que se deben potencializar y las debilidades que deben ser objeto de mejora, y en este sentido esperamos que este instrumento cumpla con las expectativas indicadas y en general contribuya con su específica función al mejoramiento de la valoración del rendimiento y la gestión de los colaboradores.

Con la entrada en vigencia de la Ley N°, 9635 que modifica la Ley N°. 2166 Ley de Salarios de la Administración Pública, publicada el 03 de diciembre del 2018 y el Decreto ejecutivo N°. 42087-MP-PLAN, publicado el 10 de diciembre del 2019, el Fonafifo, se da a la tarea de reformular la **Guía Instructiva para la Evaluación del Desempeño del personal de FONAFIFO**, aplicando el Diccionario de Competencias emitido por la dirección General de Servicios Civil mediante Resolución DG-147-2019 del 26 de agosto del 2019, ...”Artículo 1°.- Crear el Diccionario de Competencias adjunto, como un instrumento auxiliar al Manual General de Clasificación de Clases, de aplicación en el Sistema Clasificador de Puestos del Régimen de Servicio Civil, para las clases de puestos sujetos al Título I del Estatuto de Servicio Civil y la Resolución N°. DG-170-2019 de fecha 06 de noviembre de 2019...”,”

Artículo 1°- Modificar la estructura de las clases de puesto que conforman el Título Primero del Estatuto de Servicio Civil, para que en adelante se componga de los siguientes apartados y factores de clasificación: Nueva Estructura de la Clase de Puesto.”

## **1. Principios en los que se fundamenta el Modelo de Evaluación**

La Evaluación del Desempeño no puede generarse a través del solo juicio superficial de la persona encargada de realizar la evaluación con relación al trabajo o comportamiento del colaborador/a, es necesario llegar a un nivel de mayor profundidad y que sea objetivo, por ello es importante planificar conjuntamente el trabajo a desarrollar en un determinado período, y mantener un monitoreo constante, afín de potencializar el desempeño individual en beneficio del servicio general brindado por Fonafifo a sus usuarios/as.

La Evaluación del Desempeño no es un fin en si misma, es sólo una herramienta o un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de Fonafifo y que se utiliza para lograr los siguientes principios:

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

## **2. Objetivos del Sistema de Evaluación del Desempeño y del Modelo institucional del Fonafifo**

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

- ◆ Facilitar la ejecución de las operaciones en los diferentes niveles de las organizaciones y la aplicación de los métodos y técnicas administrativas por parte de los funcionarios/as que ejercen cargos de jefatura.
- ◆ Mejorar las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes/as y colaboradores/as, para el logro de las metas de la organización.
- ◆ Valorar la forma en que el colaborador/a mediante el desempeño de las tareas asignadas, procura y logra una mayor productividad, reconoce el nivel futuro de esfuerzo requerido en ese logro, así como la calidad de su rendimiento, grado de eficiencia y satisfacción del servicio público demandado.
- ◆ Identificar el potencial de desarrollo del personal a evaluar para estimular sus deseos de superación y guiar sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento dentro del área de trabajo, de modo tal que los ayude a tomar decisiones estratégicas bien fundamentadas que favorezcan el desarrollo de las actividades de Fonafifo.
- ◆ Lograr beneficios donde tendrán una notable repercusión tanto a corto, mediano, como a largo plazo, siendo los colaboradores/as de Fonafifo los principales beneficiarios.

Algunos de los beneficios esperados se detallan a continuación:

#### **2.1.1. Para el jefe/a inmediato/a.**

- Permitirá definir con suficiente exactitud y precisión las funciones que deberá realizar cada colaborador/a en correspondencia con el desempeño y actividades específicas de su puesto de trabajo y cargo.
- Evaluará mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores/as teniendo como base los factores institucionales de evaluación y, principalmente, contará con un sistema de medidas capaz de neutralizar o disminuir los negativos efectos de la subjetividad.
- Podrá proponer medidas con el fin de mejorar el patrón de comportamiento de sus colaboradores/as.
- Le será posible comunicarse con los funcionarios/as a su cargo para dar a entender la mecánica de evaluación del desempeño.

#### **2.1.2. Para el servidor/a.**

- Conocerá los aspectos de comportamiento y de desempeño que el Fonafifo más valoriza en sus funcionarios/as.

- Comprenderá las expectativas de su jefe/a respecto a su desempeño y, asimismo, sus puntos débiles y fuertes.
- Será consiente de las medidas que el jefe/a tomará para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, de capacitación, superación, seminarios, etc.) y aquellas que deberá tomar por iniciativas propias.
- Podrá realizar auto-evaluación y autocrítica para su desarrollo.

El propósito de dichos objetivos es fomentar la comunicación entre jefe/a inmediato/a y servidor/a, para lograr los objetivos en conjunto del Fonafifo, estimulando su desarrollo profesional y optimizando su contribución al logro de la eficiencia en el servicio público.

### **3. Usos del Modelo de Evaluación del Desempeño**

El Modelo de evaluación del desempeño está orientado a los funcionarios/as del Fonafifo, amparados por el Título Primero del Estatuto de Servicio Civil.

A la evaluación del desempeño, se le puede dar una gran cantidad de usos, tanto para la Administración de Recursos Humanos de la Institución, como para mejorar el desempeño de los funcionarios/as del Fonafifo, algunos con su fundamento legal, otros con su fundamento teórico, de acuerdo con los intereses y expectativas de la Institución.

Entre los más importantes están los que a continuación citaremos:

#### **Artículo. 33 del Estatuto de Servicio Civil, establece:**

*“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...”.*

#### **Artículo. 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...”.*

#### **Artículo. 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...”.*

#### **Artículo. 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...”.*

#### **Artículo. 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”. (La negrilla y cursiva no corresponde al documento original).*

#### **Artículo. 48. Criterios para la evaluación del desempeño Ley N°. 9635 Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Pública.**

*“... El incentivo por anualidad se concederá únicamente mediante la evaluación del desempeño para aquellos servidores que hayan cumplido con una calificación mínima de "Muy Bueno" o su equivalente numérico, según la escala definida...”*

#### **Resolución DG-064-2008 Dirección General de Servicio Civil.**

*(Artículo 11, inciso c y artículo 16.) Referente a la carrera profesional.*

*Para el reconocimiento de carrera profesional, el funcionario debe ser calificado con nota no inferior a “Muy Bueno”. El artículo 11 derogado con Resolución DG-139-2019.*

#### **Decreto 42087-MP-PLAN del 10 de diciembre del 2019**

**Lineamientos Generales de Gestión del Desempeño de las personas Servidoras Públicas.**

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

1. Establecer métodos de trabajo que permitan una mayor eficiencia.
2. Orientar al servidor para que adopte medidas que permitan el mejoramiento de su trabajo.
3. Determinar necesidades de capacitación, que le permitan a la Administración, diseñar sus programas de capacitación y brindar los conocimientos requeridos por sus funcionarios.

4. Sustentar criterios para: la reducción forzosa de personal o el establecimiento de políticas para conservar a los servidores más eficientes.
5. Detectar problemas en la supervisión del personal.
6. Establecer sistemas de incentivos por la excelencia en el servicio.
7. Justificar la reubicación de servidores/as para aprovechar sus conocimientos y experiencia.
8. Ubicación del servidor/a en el cargo, que más se ajuste con sus características personales y su eficiencia en el desempeño.
9. Promover un mayor acercamiento entre jefes/as y subalternos/as que permitan relaciones armoniosas entre ambos.
10. Oportunidad para que el funcionario/a conozca la opinión que el Jefe/a tiene de su trabajo.
11. Motivar al funcionario/a a mejorar o a continuar, siendo excelente en su desempeño, mediante el establecimiento de metas y propósitos para un desempeño más eficiente.
12. Cumplir con el proceso de evaluación del desempeño anual.
13. Valorar de manera sistemática y uniforme, el desempeño de cada uno de los funcionarios/as de la Institución y procurar su máximo rendimiento y su compromiso con el cumplimiento de los objetivos institucionales.
14. Brindar información y respaldo para tomar acciones en cuanto a la administración del recurso humano de la institución.

#### **4. Recomendaciones para minimizar la subjetividad en el proceso de Evaluación del Desempeño**

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

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

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

**ERROR DE TENDENCIA CENTRAL:** Algunos evaluadores/as se muestran renuentes a expresar juicios extremos sobre el desempeño de sus colaboradores/as. Esta renuencia da como resultado la tendencia a asignar calificaciones promedio a todas las personas evaluadas. Con esto, los evaluadores/as ocultan las debilidades de los colaboradores/as que no alcanzan los niveles de desempeño exigidos y perjudican a los que han llevado



a cabo un esfuerzo sobresaliente. Un ejemplo de esto, sería la tendencia a calificar, preferiblemente, con BUENO o MUY BUENO la labor de los colaboradores/as.

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

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

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

**PREFERENCIA PERSONAL:** Los sentimientos personales de la persona a cargo de evaluar hacia el evaluado/a pueden afectar drásticamente la objetividad de la evaluación, en forma negativa o positiva.

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

- Mantener actualizado el **Expediente de Evaluación del Desempeño** de cada colaborador/a.
- Utilizar los formularios definidos por la unidad técnica para con lo que compete a definición de metas, seguimiento de los resultados del desempeño, y competencias individuales.
- Definir conjuntamente con cada funcionario/a las metas de desempeño que se espera que cumpla en el período de evaluación siguiente.

## 5. Elementos del Modelo de Evaluación del Desempeño

### 5.1. Ciclo de Evaluación

El Ciclo de la Evaluación del Desempeño inicia el 1º de enero y concluye el 31 de diciembre de cada año y se conforma de las siguientes etapas:

**5.1.1. La planificación de la evaluación del desempeño:** En este proceso, la jefatura deberá coordinar y acordar con el funcionario/a considerando las funciones y responsabilidades a su cargo y el manual de puestos, favoreciendo la alineación de objetivos y metas. Deberá la jefatura inmediata realizar dicha planificación en el último trimestre del año para



comunicarlo al funcionario/a durante el mes de enero del siguiente año (del 01 al 31).

- 5.1.2.** El seguimiento de la evaluación del desempeño: Valoración que evidencia el avance del desempeño de los funcionarios/as, respecto del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, así como reforzar los comportamientos positivos e identificar aspectos de mejora y contingencias tendientes a favorecer, el logro de los objetivos y metas y fortalecer el desarrollo de sus competencias, el mismo se realiza en junio de cada año.
- 5.1.3.** La evaluación del desempeño: Esta etapa tiene como propósito, contrastar los criterios de evaluación definidos y el grado de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales así mismo, fortalecer las competencias de los funcionarios/as del Fonafifo, se realiza en el mes de febrero de cada año.
- 5.1.4.** La realimentación Todas las etapas deberán documentarse e incluirse en el expediente de los funcionarios/as: La realimentación se realizará a todos los funcionarios/as en las etapas de seguimiento y evaluación, de manera personal.

Período y responsable de realizar la evaluación del desempeño: La evaluación de cada servidor/a público, es una responsabilidad a cargo del Jefe/a Inmediato, entendido como el responsable de asignar, controlar y supervisar el trabajo del servidor/a, y debe llevarla a cabo mediante una entrevista con la persona servidora pública. Así 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/a inmediato solo participará cuando la persona servidora pública manifieste inconformidad con el resultado de la evaluación.

## 5.2. El Expediente de Evaluación del Desempeño

Es responsabilidad de la persona a cargo de la evaluación llevar **LOS EXPEDIENTES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO** (físico y digital según se haya confeccionado el documento, tener presente que los documentos digital deben contener la firma digital), que debe ser llevado y conservarse en la Unidad respectiva donde se encuentra destacado el servidor/a, y contener la información general relacionada con su desempeño, por ejemplo: notificaciones, cartas de encomio por el trabajo eficiente, observaciones o llamadas de atención en procura de un mejor desempeño, notas de reconocimiento por cumplimiento de metas, y todo documento que aporte información sobre su desempeño y que haya sido formalmente notificado y del conocimiento de la persona servidora pública, requisito para que tenga validez legal. En el mismo se archivará la Evaluación del Desempeño de cada periodo de evaluación. Esta documentación servirá de referencia para realizar la evaluación del desempeño y fundamentar la calificación, sobre todo en aquellos casos donde la persona servidora pública manifieste inconformidad.

Ningún acto o documento sobre el desempeño tiene eficacia legal si el servidor/a no ha sido notificado/a oportunamente de la inclusión de este en sus **Expedientes de Evaluación del Desempeño (físico y digital)**; por ello es necesario que la notificación de esos actos o documentos se registre con antelación a su comunicado según corresponda en dichos Expedientes.

Los expedientes del servidor/a deben estar en custodia y responsabilidad de la jefatura inmediata y debe manejarse con discrecionalidad. Su acceso queda limitado al colaborador/a y a los jefes/as involucrados en el proceso de evaluación.

Si un funcionario/a es reubicado o trasladado en otra dirección, departamento o unidad, la jefatura anterior debe remitir el expediente (físico y digital) de evaluación del desempeño a la nueva jefatura, para que la información contenida en dicho expediente (físico y digital), sirva de referencia durante el proceso de evaluación.

La información de los expedientes (físico y digital) tendrá vigencia únicamente durante el ciclo de evaluación correspondiente; una vez que éste finalice, se efectúa el cierre respectivo y se abre el registro correspondiente para el siguiente período. Los documentos contenidos en el expediente (físico y digital) y que se consideren en un periodo de evaluación no podrán ser fundamento para el siguiente periodo, pues ya no tendrán vigencia, salvo que el servidor/a haya presentado un recurso en contra de los resultados de la evaluación realizada por el jefe/a inmediato y que se requieran como evidencia para cualquiera de las partes.

Los formularios de Evaluación **deben ser firmados con firma digital**, solo en los casos en los que no cuente con firma digital se firmara de manera física 3 originales, de lo contrario no tendrán validez y serán devueltos a la Unidad correspondiente.

## **6. Metas y seguimiento a los resultados del desempeño de la persona servidora pública**

Las jefaturas utilizarán el formulario según la familia de puestos para iniciar el período de evaluación, este le permitirá, junto con cada uno de los funcionarios/as a su cargo, establecer las metas de productividad del desempeño que se desea alcanzar, durante los próximos doce meses, procurando que los objetivos y las metas de los funcionarios/as se encuentren fundamentadas en los siguientes instrumentos de planificación estratégica y operativa, entre las que figuran: Plan Estratégico Nacional (PEN), Plan Nacional de Desarrollo (PND), Plan de Inversiones Públicas (PIP), Planes Nacionales Sectoriales (PNS), Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local, Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Estratégico Municipal, Plan Operativo Anual (POA) o Plan de Trabajo Anual (PTA), según corresponda y con las capacidades de cada funcionario/a, esta etapa de planificación se debe realizar en el último trimestre de cada año, para establecer lo correspondiente al ciclo de gestión del desempeño.

Una vez formulados dentro del proceso de medición del rendimiento, deben ser incluidos en el Expediente de Evaluación del Desempeño de cada colaborador/a y comunicado en el mes de enero.

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 productos, objetivos y metas, asociados al plan de trabajo de la dirección, departamento o unidad respectiva.

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.

### **6.1. Estímulos a la productividad**

Los estímulos corresponden a la etapa de planificación y se otorgará a la persona servidora pública que obtenga una calificación anual igual o superior a “Muy Bueno”, por sobresalir en el cumplimiento de sus metas y objetivos. La lógica del estímulo es que la persona servidora pública se sienta motivada, será más productiva y, en consecuencia, los resultados de cumplimiento de metas y objetivos de la institución tenderían a ser mejores.

Se proponen dos estímulos de productividad, donde el funcionario/a seleccionará el de su preferencia:

- 1- Las Jefaturas inmediatas de la persona servidora pública remita un oficio de felicitación al expediente personal de ésta, por haber obtenido una calificación de Muy bueno o superior, con la finalidad de promover el nivel productivo y el cumplimiento de las metas alcanzadas.
- 2- El funcionario/a tendría derecho a la flexibilización de su horario, entendido esto que su jornada debe ser continua y que su hora de inicio no sea mayor respecto la hora de inicio de la jornada laboral establecida, en más de una hora.

## **7. El Seguimiento y la Realimentación de la Persona Servidora Pública**

Esta etapa de la gestión de la evaluación comprende el seguimiento a los compromisos pactados, debe realizarse en el mes de Junio (del 01 al 30) de cada año, si se requieren seguimientos adicionales la jefatura podrá realizarlos, con el propósito de valorar conjuntamente con el funcionario (a) el cumplimiento o avance de las metas y objetivos acordados en el proceso de planificación, así como las medidas que se han considerado para mejorar su desempeño, reforzar los comportamientos positivos e identificar aspectos de mejora y contingencia tendientes a favorecer el logro de los objetivos, metas y fortalecer el desarrollo de la competencia (ver anexo 1).

En el proceso de la realimentación, la jefatura inmediata debe realizar por lo menos un seguimiento a los compromisos pactados y mediante un proceso de realimentación hacia el funcionario/a puede reforzar los comportamientos positivos e identificar aspectos de mejora y contingencia.

En los casos donde la calificación es igual o superior a “Bueno” se podrá optar por dar recomendaciones de mejora que se enlazarán con el ciclo de la evaluación.

En los casos que resulte la calificación igual o inferior a “Insuficiente”, se debe proceder a elaborar un Plan de Seguimiento y Mejora de Desempeño que incluya las medidas para mejorar las calificaciones del periodo vigente y del periodo siguiente.

### **7.1. Plan de Seguimiento y Mejora de Desempeño**

El Plan de Seguimiento debe registrar todos aquellos aspectos que se originaron en la evaluación del desempeño como debilidades o deficiencias en el trabajador, con la finalidad de iniciar un proceso de mejora personal que permita al funcionario/a renovar su rendimiento laboral para elevar los resultados obtenidos y poder alcanzar lo previsto por la Institución.

El plan de seguimiento y de mejora de desempeño está regulado en el Decreto 42087-MP-PLAN, Artículo 10: “La realimentación a la persona servidora pública. La realimentación se realizará a todas las personas servidoras públicas en las etapas de seguimiento y evaluación, de manera personal.

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.

...En aquellos otros casos, cuando la persona servidora pública obtenga una calificación igual o inferior a “Insuficiente”, se procederá a 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...”

Este Plan será obligatorio, deberá ser remitido a la Unidad de Recursos Humanos de Fonafifo para su aprobación. Además, se mantendrá como un compromiso acordado entre la jefatura y el funcionario/a. Las dependencias de Recursos Humanos deberán dar seguimiento y evaluar los resultados de estos planes.

Durante la aplicación del Plan de Seguimiento y Mejora de Desempeño, el funcionario/a y la jefatura deberán hacer una sesión de seguimiento mínimo cada tres meses.

Al concluir el Plan de Seguimiento y Mejora de Desempeño, la jefatura comunicará el resultado a la Unidad de Recursos Humanos del Fonafifo.

Se detallan los aspectos fundamentales que debe sustentar un Plan de Seguimiento y de Mejora de Desempeño:

<b>DATOS DEL EVALUADO</b>		
<b>NOMBRE COMPLETO:</b>		
<b>UNIDAD DONDE LABORA:</b>		
<b>CARGO:</b>		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>		
<b>NOMBRE COMPLETO:</b>		
<b>UNIDAD DONDE LABORA:</b>		<b>CARGO:</b>
<b>Puntaje obtenido en la evaluación anual</b>		
Periodo evaluativo	Calificación cualitativa	Calificación cuantitativa
<b>Datos del compañero o compañera guía</b>		
Nombre:		
Cargo que ejerce:		
Unidad donde labora:		
Instrucciones: La jefatura deberá definir las áreas de oportunidad de mejora de la persona servidora pública y asociar una actividad que propicie la mejora en el desempeño. Deberá marcar con una "X" cual o cuales opción (es) aplicarán.		
Debilidades detectadas: Identificar la carencia o aspectos que necesitan acciones correctivas	Indicar el comportamiento asociado, según el Formulario de Evaluación del Desempeño (FED-)	Fechas de seguimientos: periodo para atender las acciones correctivas
Tipo de Plan	Acciones a ejecutar (Detallar)	Fechas de seguimientos
Plan de Capacitación: Se realiza luego de determinar, cuáles son las debilidades o los aspectos que necesita reforzar la persona servidora pública.		
Plan de mentoría: 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.					
Otros planes que la Administración determine para cumplir este propósito.					
Detalle cumplimiento alcanzado, observaciones y comentarios	Nivel de Desempeño (marcar con una "X")				
	Insuficiente	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Sobresaliente
<b>Firmas y fechas de validación</b>					
Firma del funcionario/a	Firma Jefatura Inmediata		Firma compañero/a guía		

## 8. Definición de las Competencias y Comportamientos del desempeño:

Para cada competencia del desempeño se han definido comportamientos de evaluación y a su vez niveles de dominios, que serán asignados a cada clase de puesto, por lo que la jefatura inmediata deberá revisar el Diccionario de Competencias para la Función Pública del Régimen de Servicio Civil, establecido por la Dirección General de Servicio Civil.

### 8.1. Distribución de las competencias de evaluación, según las Familias de Puestos

Para realizar la evaluación del desempeño se agrupan en Familias de Puestos a los funcionarios/as del Fonafifo, según las tareas que realizan, independientemente de la clase de puesto que ocupan. Se elaborará un formulario por funcionario/a según la Familia de puestos: Alta Gerencia, Investigación y Análisis y Asesoramiento de Políticas, Prestación de Servicios Públicos, Gerencia y Administración, No Profesionales (Técnicos, Iniciales). Las familias de puestos del Fonafifo, están agrupadas de acuerdo con lo indicado en el Decreto 42087-MP-PLAN, y las Competencias y Dominios por clase de puestos del Diccionario de competencias de la Dirección General de Servicio Civil.

## A- Familia de puestos: ALTA GERENCIA

Está dirigido a evaluar el desempeño de los funcionarios/as del Fonafifo que corresponde al Estrato Gerencial, y que se ubican los puestos con cargo de dirección y/o gerencia y que se encuentran ubicados en los niveles más altos de la institución. Están subordinados directamente al jerarca institucional y desempeñan actividades relacionadas con la toma, implementación, dirección y supervisión de decisiones estratégicas de la institución.

Tienen responsabilidad de línea (personal a su cargo), con autoridad técnica, administrativa, o ambas. Corresponderá a este grupo el formulario de evaluación, denominado FED-AG, según la Familia de Puestos: Alta Gerencia, con el que se evaluará a los funcionarios/as deben contribuir con el cumplimiento de los objetivos y metas de: Plan Estratégico Nacional (PEN), Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas (PNDIP) y Planes sectoriales (PS) y realizan funciones de dirección, por tal razón deben poseer características, tales como: amplio conocimiento de la labor que realizan, responsabilidad, liderazgo, habilidad para la negociación y para relacionarse con las personas, habilidad para organizar y dirigir el trabajo, confiabilidad, habilidad para resolver situaciones imprevistas, discreción, tacto, lealtad, habilidad para la toma de decisiones, capacidad analítica y de síntesis y habilidad para hacer uso adecuado de los bienes y recursos a su disposición o que le compete administrar, entre otros.

En esta familia podemos encontrar a los directores/a de las áreas sustantivas de Fonafifo, clasificados como Profesional Jefe de Servicio Civil 3 y el Director General de Fonafifo.

**Evaluación:** En la presente sección se detallarán los porcentajes alcanzados en cada uno de los niveles de planificación establecidos a principio de año. Los valores referidos deberán ser consecuentes con los logros conseguidos por parte de los funcionarios/as en cada una de las metas de desempeño asignadas por el jefe/a inmediato según el plan: 1° NIVEL (Plan Estratégico Nacional [PEN], Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas [PNDIP] y

Planes sectoriales [PS]), 2° NIVEL (Plan Estratégico Institucional [PEI], Plan Operativo Institucional [POI] Plan Operativo Anual [POA], 3° NIVEL contralorías de servicios, 4° NIVEL (Objetivos y Metas de la dependencia [dirección, departamento, servicio o unidad, unidad asesora, entre otras dependencias semejantes], además de la evaluación de las competencias individuales, así como la autoevaluación por parte de la persona servidora pública y la evaluación de los colaboradores/as.

Con base a los Lineamientos técnicos y metodológicos para la implementación del Proceso de Gestión del Desempeño en las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, donde indica que, como regla general, si la institución u órgano no tiene instrumentos de planificación del primer y/o del tercer nivel, la puntuación del (de los) mismo (s) se distribuirá proporcionalmente entre el resto de niveles. No obstante, en caso de las



instituciones que no cuenten en este momento con el segundo nivel (PEI y POI), mientras se construya, podrán distribuir el porcentaje del segundo nivel en cuarto nivel y quinto nivel.

Las notas asignadas a los criterios de evaluación se multiplicarán por el factor correspondiente, según la Tabla de Ponderación, lo que dará como resultado, la cantidad de puntos de cada criterio de evaluación. La nota final será la sumatoria de todos los puntos obtenidos en cada criterio evaluado.

<b>Criterios</b>	<b>Grupo 1 Director general, Director de Fomento Forestal y director PSA <i>Se aplica regla general del nivel III</i></b>	<b>Grupo 1 Directora comercialización <i>Se aplica regla general del nivel I y III</i></b>
<b>Metas Institucionales</b>		
<b>I Nivel PNDIP</b>	31.5%	0%
<b>II Nivel PAO</b>	31.5%	46%
<b>III nivel Contralorías</b>	0%	0%
<b>Metas de desempeño</b>		
<b>IV nivel:</b> metas de la dirección, departamento o unidad	16%	23%
<b>V nivel</b> metas del desempeño individual	0%	0%
<b>Jefatura</b>		
Competencias individuales	10.5%	15%
Autoevaluación	5.25%	8%
Colaboradores	5.25%	8%
<b>Total</b>	100%	100%

Para esta Familia de puestos, se han definido las siguientes competencias y comportamientos de evaluación, en concordancia con las competencias individuales de desempeño, y los dominios por clases de puestos, definidas en la normativa.

**B- Competencias y comportamientos de evaluación, según Familia de Puestos: ALTA GERENCIA**

<b>FAMILIA DE PUESTO</b>	
<b>FED- AG: Alta Gerencia</b>	
<b>Competencias Transversales</b>	
<b>Competencia del desempeño</b>	<b>Comportamiento del desempeño</b>
Compromiso con el servicio público: Capacidad para adherir y expresar los valores, políticas y objetivos de su rol, considerando el impacto que tiene su desempeño en la administración pública costarricense. Demuestra dedicación, interés y sensibilidad por satisfacer las necesidades de los entes y personas usuarias.	Adhesión a valores del servicio público
Integridad en el Desempeño de la Función Pública: Capacidad de demostrar probidad, rectitud y regirse por valores éticos en su actuar, respetando las normativas institucionales, diversidad y derechos fundamentales, brindando un trato digno e igualitario a las demás personas. Utiliza los recursos públicos de forma responsable y transparente.	Probidad (actuación intachable)
<b>Competencias Directivas</b>	
Liderazgo: Capacidad de influir, motivar y orientar a las personas y/o equipos de trabajo, promoviendo su entusiasmo y desarrollo de habilidades, creando un entorno positivo y orientado al logro de los objetivos organizacionales.	Gestión del talento humano
Toma de Decisiones: Capacidad de analizar, comprender y priorizar la información correspondiente a una determinada situación o problema de manera oportuna, para lograr anticiparse y dimensionar los riesgos asociados y sus consecuencias, facilitando el curso de acción y evaluación más pertinente a la situación.	Proactividad Estratégica
Manejo y Resolución de Conflictos: Capacidad de identificar y abordar de forma asertiva las diferencias o desacuerdos que se presenten en las	Búsqueda de Soluciones

personas y/o equipos de trabajo, velando por el cuidado del ambiente y clima de trabajo. Implica analizar la situación, identificar e implementar soluciones alternativas y considerar los impactos asociados, demostrando habilidades sociales y de autocontrol.

## C- Familia de puestos: INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS Y ASESORAMIENTO DE POLÍTICAS

Está orientado a evaluar a los funcionarios/as que realizan labores directamente involucradas en el análisis y diseño de acciones y políticas que permitan el logro de productos clave para el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos y que brindan servicios esenciales. Son aquellos puestos claves para desarrollar la labor sustantiva y necesarios para que desempeñen el rol establecido de la organización. Incluye los puestos que tienen cargos de jefaturas intermedias y profesionales.

Tienen responsabilidad de línea (personal a su cargo), con autoridad técnica, administrativa, o ambas. Corresponderá a este grupo el formulario de evaluación, denominado FED-IAAP, según la Familia de Puestos: Investigación, Análisis y Asesoramiento de Políticas, con el que se evaluará a:

Los puestos que tienen cargo de jefaturas intermedias contribuyen en el cumplimiento de los objetivos y metas de: Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Institucional (POI) y Plan Operativo Anual (POA).

En esta familia podemos ubicar a los jefes/as de departamentos de las direcciones sustantivas, como: Departamento Crédito Forestal, Departamento de Desarrollo Forestal, Departamento de Mercadeo, Departamento de Desarrollo de propuestas, Departamento de Control y Monitoreo y Departamento de Gestión de PSA.

**Evaluación:** En la presente sección se detallarán los porcentajes alcanzados en cada uno de los niveles de planificación establecidos a principio de año. Los valores referidos deberán ser consecuentes con los logros conseguidos por

parte de los funcionarios/as en cada una de las metas de desempeño asignadas por el jefe/a inmediato según el plan: 1° NIVEL (Plan Estratégico Nacional [PEN], Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas [PNDIP] y Planes sectoriales [PS]), 2° NIVEL (Plan Estratégico Institucional [PEI], Plan Operativo Institucional [POI] Plan Operativo Anual [POA]), 4° NIVEL (Objetivos y Metas de la dependencia [dirección, departamento, servicio o unidad, unidad asesora, entre otras dependencias semejantes]), 5° NIVEL (Objetivos y Metas pactados entre la jefatura inmediata y los funcionarios/as, además de la evaluación de las competencias individuales, así como la autoevaluación por parte de la persona servidora pública.

Con base a los Lineamientos técnicos y metodológicos para la implementación del Proceso de Gestión del Desempeño en las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, donde indica que, como regla general, si la institución u órgano no tiene instrumentos de planificación del primer y/o del tercer nivel, la puntuación del (de los) mismo (s) se distribuirá proporcionalmente entre el resto de niveles. No obstante, en caso de las instituciones que no cuenten en este momento con el segundo nivel (PEI y POI), mientras se construya, podrán distribuir el porcentaje del segundo nivel en cuarto nivel y quinto nivel.

Las notas asignadas a los criterios de evaluación se multiplicarán por el factor correspondiente, según la Tabla de Ponderación, lo que dará como resultado, la cantidad de puntos de cada criterio de evaluación. La nota final será la sumatoria de todos los puntos obtenidos en cada criterio evaluado.

<b>Criterios</b>	<b>Grupo 2</b> (jefe departamento de Control y Monitoreo, jefa de Control de Gestión de PSA, jefe departamento de Gestión Crediticia y jefa departamento de Desarrollo Forestal)	<b>Grupo 2</b> <b>(jefe del departamento de desarrollo de propuestas)</b> <i>Se aplica regla general del nivel I</i>
<b>Metas Institucionales</b>		
<b>I Nivel</b> PNDIP	15%	0
<b>II Nivel</b> PAO	15%	17.6%
<b>III nivel</b> Contralorías	0	0%
<b>Metas de desempeño</b>		
<b>IV nivel:</b> metas de la dirección, departamento o unidad	20%	23.5%
<b>V nivel</b> metas del desempeño individual	30%	35.4%
<b>Jefatura</b>		
<b>Competencias individuales</b>	15%	17.6%
<b>Autoevaluación</b>	5%	5.9%
<b>Colaboradores</b>	0%	0%

<b>Total</b>	100%	100%
--------------	------	------

Para esta Familia de puestos, se han definido las siguientes competencias y comportamientos de evaluación, en concordancia con las competencias individuales de desempeño, y los dominios por clases de puestos, definidas en la normativa.

**D- Competencias y comportamientos de evaluación para la familia de puestos: Investigación, Análisis y Asesoramiento de Políticas**

<b>FAMILIA DE PUESTO</b>	
<b>FED – IAAP: Investigación, análisis y asesoramiento de políticas</b>	
<b>Competencias Transversales</b>	
<b>Competencia del desempeño</b>	<b>Comportamiento del desempeño</b>
Compromiso con el servicio público: Capacidad para adherir y expresar los valores, políticas y objetivos de su rol, considerando el impacto que tiene su desempeño en la administración pública costarricense. Demuestra dedicación, interés y sensibilidad por satisfacer las necesidades de los entes y personas usuarias.	Adhesión a valores del servicio público
Integridad en el Desempeño de la Función Pública: Capacidad de demostrar probidad, rectitud y regirse por valores éticos en su actuar, respetando las normativas institucionales, diversidad y derechos fundamentales, brindando un trato digno e igualitario a las demás personas. Utiliza los recursos públicos de forma responsable y transparente.	Probidad (actuación intachable)
<b>Competencias Directivas</b>	
Liderazgo: Capacidad de influir, motivar y orientar a las personas y/o equipos de trabajo, promoviendo su entusiasmo y desarrollo de habilidades, creando un entorno positivo y orientado al logro de los objetivos organizacionales.	Gestión del talento humano
Toma de Decisiones: Capacidad de analizar, comprender y priorizar la información correspondiente a una determinada situación o problema de manera	Proactividad Estratégica

oportuna, para lograr anticiparse y dimensionar los riesgos asociados y sus consecuencias, facilitando el curso de acción y evaluación más pertinente a la situación.	
Manejo y Resolución de Conflictos: Capacidad de identificar y abordar de forma asertiva las diferencias o desacuerdos que se presenten en las personas y/o equipos de trabajo, velando por el cuidado del ambiente y clima de trabajo. Implica analizar la situación, identificar e implementar soluciones alternativas y considerar los impactos asociados, demostrando habilidades sociales y de autocontrol.	Búsqueda de Soluciones

## E- Familia de puestos: PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS

En esta familia de puestos se incluye los funcionarios/as del Fonafifo que brindan servicios a la ciudadanía. Por lo que ubicarían a los funcionarios/as que brindan servicio público el más importante para institución, su principal contribución se relaciona con metas de desempeño (cuarto y quinto nivel) los cuales tiene mayor porcentaje asignado en el cumplimiento de metas de unidad y de desempeño individuales. Se desempeñan en las oficinas regionales como los encargados regionales y corresponderá utilizar el formulario de evaluación FED-PSP.

**Evaluación:** En la presente sección se detallarán los porcentajes alcanzados en cada uno de los niveles de planificación establecidos a principio de año. Los valores referidos deberán ser consecuentes con los logros conseguidos por parte de los funcionarios/as en cada una de las metas de desempeño asignadas por el jefe/a inmediato, según el 3° NIVEL contralorías de servicios,

4° NIVEL (Objetivos y Metas de la dependencia [dirección, departamento, servicio o unidad, unidad asesora, entre otras dependencias semejantes]) y 5° NIVEL (Objetivos y metas pactados entre la jefatura inmediata y la persona servidora pública), además del seguimiento de las competencias individuales, así como el porcentaje de autoevaluación manifestado por la persona servidora pública.

Con base a los Lineamientos técnicos y metodológicos para la implementación del Proceso de Gestión del Desempeño en las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, donde indica que, como regla general, si la institución u órgano no tiene instrumentos de planificación del primer y/o del tercer nivel, la puntuación del (de los) mismo (s) se distribuirá proporcionalmente entre el resto de niveles. No obstante, en caso de las instituciones que no cuenten en este momento con el segundo nivel (PEI y

POI), mientras se construya, podrán distribuir el porcentaje del segundo nivel en cuarto nivel y quinto nivel.

Las notas asignadas a los criterios de evaluación se multiplicarán por el factor correspondiente, según la Tabla de Ponderación, lo que dará como resultado, la cantidad de puntos de cada criterio de evaluación. La nota final será la sumatoria de todos los puntos obtenidos en cada criterio evaluado.

<b>Criterios</b>	<b>Grupo 3 Encargados de las Oficinas Regionales</b> <i>Se aplica regla general del nivel III</i>
<b>Metas Institucionales</b>	
<b>I Nivel PNDIP</b>	0%
<b>II Nivel PAO</b>	0%
<b>III nivel Contralorías</b>	0%
<b>Metas de desempeño</b>	
<b>IV nivel:</b> metas de la dirección, departamento o unidad	21.05%
<b>V nivel</b> metas del desempeño individual	57.9%
<b>Jefatura</b>	
Competencias individuales	15.8%
Autoevaluación	5.25%
Colaboradores	0%
<b>Total</b>	100%

El siguiente cuadro indica, las competencias y comportamientos de evaluación definidos para evaluar la familia de puestos: Prestación de Servicios Públicos, de acuerdo con las competencias individuales de desempeño establecidas y los dominios por clases de puestos, definidas en la normativa.

#### **F- Competencias y Comportamientos de evaluación para la Familia de Puestos: SERVICIOS PÚBLICOS**

<b>FAMILIA DE PUESTO</b>
--------------------------

**FED- PSP: Prestación de servicios públicos**

**Competencias Transversales**

<b>Competencia del desempeño</b>	<b>Comportamiento del desempeño</b>
Compromiso con el servicio público: Capacidad para adherir y expresar los valores, políticas y objetivos de su rol, considerando el impacto que tiene su desempeño en la administración pública costarricense. Demuestra dedicación, interés y sensibilidad por satisfacer las necesidades de los entes y personas usuarias.	Preocupación y empatía por la persona ciudadana y el servicio público
Integridad en el Desempeño de la Función Pública: Capacidad de demostrar probidad, rectitud y regirse por valores éticos en su actuar, respetando las normativas institucionales, diversidad y derechos fundamentales, brindando un trato digno e igualitario a las demás personas. Utiliza los recursos públicos de forma responsable y transparente.	Probidad (actuación intachable):

**Competencias Profesionales**

Análisis y solución de situaciones: Habilidad para investigar, obtener e integrar información, que le permita analizar las situaciones, bajo un razonamiento objetivo y atenderlas de forma oportuna, identificando y estableciendo el curso de acción e implementando las alternativas de solución más eficientes, valorando el impacto y riesgos asociados.	Evaluar resultados y mejora continua.
Acción Estratégica e Innovadora: Capacidad de comprender las tendencias y cambios del entorno que afectan su lugar de trabajo, para establecer de manera comprometida y activa cursos de acción, así como generar, descubrir y transformar ideas alternativas y soluciones innovadoras, útiles y realizables, e influir en el actuar de las personas, para mejorar la eficiencia en los procesos.	Liderazgo e influencia ante los demás para el cumplimiento de objetivos
Trabajo Colaborativo: Capacidad de trabajar de forma colaborativa, manteniendo controladas las emociones propias, tolerando la	Manejo emocional/ respeto de diferencias comunicación e influencia



presión, favoreciendo el diálogo armónico y el respeto en sus posiciones respecto a opiniones diversas, sin afectar la dinámica de trabajo de modo innecesario.

## G- Familia de puestos: GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN (JEFES/AS)

En esta familia de puestos se incluye a los funcionarios/as que brindan servicios de apoyo y soporte, que se desempeñan en las siguientes categorías: Gestión Administrativa, Proveeduría, Recursos Humanos, Finanzas, Comunicación, Tecnologías de Información, Archivo, Asesoría Jurídica, entre otras instancias administrativas, correspondiéndole el formulario de evaluación FED-GAJ.

Los funcionarios/as contribuyen en el cumplimiento de los objetivos y metas de la dependencia (dirección, departamento, sección, unidad, área, entre otras dependencias semejantes) consensuados con las personas servidoras públicas que integran esta dependencia.

Las clases de puestos que se incluyen en esta Familia, corresponde a los directores de las áreas administrativa financiera y jurídicas, jefes/as de departamentos de dichas direcciones y sus unidades, así como los jefes/as de las unidades staff de la dirección general.

**Evaluación:** En la presente sección se detallarán los porcentajes alcanzados en cada uno de los niveles de planificación establecidos a principio de año. Los valores referidos deberán ser consecuentes con los logros conseguidos por parte de los funcionarios/as en cada una de las metas de desempeño asignadas por el jefe/a inmediato, según el 4° NIVEL (Objetivos y Metas de la dependencia [dirección, departamento, servicio o unidad, unidad asesora, entre otras dependencias semejantes]) y 5° NIVEL (Objetivos y metas pactados entre la jefatura inmediata y la persona servidora pública), además del seguimiento de las competencias individuales, así como el porcentaje de autoevaluación manifestado por la persona servidora pública.

<b>Criterios</b>	<b>Grupo 4</b> Dirección Administrativa financiera, Dirección Asuntos Jurídicos, Departamentos y unidades de ambas direcciones, Unidad de Planificación, Unidad de Informática
<b>Metas Institucionales</b>	
<b>I Nivel PNDIP</b>	0%



<b>II Nivel</b> PAO	0%
<b>III nivel</b> Contralorías	0%
<b>Metas de desempeño</b>	
<b>IV nivel:</b> metas de la dirección, departamento o unidad	20%
<b>V nivel</b> metas del desempeño individual	60%
<b>Jefatura</b>	
Competencias individuales	15%
Autoevaluación	5%
Colaboradores	0%
<b>Total</b>	100%

El siguiente cuadro indica, las competencias y comportamientos de evaluación definidos para evaluar a esta Familia de puestos Gerencia y Administración, de acuerdo con las competencias individuales de desempeño establecidas y los dominios por clases de puestos, definidas en la normativa.

#### H- Competencias y comportamientos de evaluación para la familia de puestos: Gerencia y Administración

<b>FAMILIA DE PUESTO</b>	
<b>FED – GAJ: Gerencia y Administración</b>	
<b>Competencias Transversales</b>	
<b>Competencia del desempeño</b>	<b>Comportamiento del desempeño</b>
Compromiso con el servicio público: Capacidad para adherir y expresar los valores, políticas y objetivos de su rol, considerando el impacto que tiene su desempeño en la administración pública costarricense. Demuestra dedicación, interés y sensibilidad por satisfacer las necesidades de los entes y personas usuarias.	Adhesión a valores del servicio público
Integridad en el Desempeño de la Función Pública: Capacidad de demostrar probidad, rectitud y regirse por valores éticos en	Probidad (actuación intachable)

su actuar, respetando las normativas institucionales, diversidad y derechos fundamentales, brindando un trato digno e igualitario a las demás personas. Utiliza los recursos públicos de forma responsable y transparente.

### Competencias Directivas

Liderazgo:

Capacidad de influir, motivar y orientar a las personas y/o equipos de trabajo, promoviendo su entusiasmo y desarrollo de habilidades, creando un entorno positivo y orientado al logro de los objetivos organizacionales.

Gestión del talento humano

Toma de Decisiones:

Capacidad de analizar, comprender y priorizar la información correspondiente a una determinada situación o problema de manera oportuna, para lograr anticiparse y dimensionar los riesgos asociados y sus consecuencias, facilitando el curso de acción y evaluación más pertinente a la situación.

Proactividad Estratégica

Manejo y Resolución de Conflictos: Capacidad de identificar y abordar de forma asertiva las diferencias o desacuerdos que se presenten en las personas y/o equipos de trabajo, velando por el cuidado del ambiente y clima de trabajo. Implica analizar la situación, identificar e implementar soluciones alternativas y considerar los impactos asociados, demostrando habilidades sociales y de autocontrol.

Búsqueda de Soluciones

## I- Familia de puestos: GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN

En esta familia de puestos se incluye a los funcionarios/as que brindan servicios de apoyo y soporte, que se desempeñan en las siguientes categorías: Gestión Administrativa, Proveeduría, Recursos Humanos, Finanzas, Comunicación, Tecnologías de Información, Archivo, Asesoría Jurídica, entre otras instancias administrativas, correspondiéndole el formulario de evaluación FED-GAP.

Los funcionarios/as contribuyen en el cumplimiento de los objetivos y metas de la dependencia (dirección, departamento, sección, unidad, área, entre otras dependencias semejantes) consensuados con las personas servidoras públicas que integran esta dependencia.

Las clases de puestos que se incluyen en esta Familia, corresponde a todo el grupo de profesionales que no tienen personal a cargo.

**Evaluación:** En la presente sección se detallarán los porcentajes alcanzados en cada uno de los niveles de planificación establecidos a principio de año. Los valores referidos deberán ser consecuentes con los logros conseguidos por parte de los funcionarios/as en cada una de las metas de desempeño asignadas por el jefe/a inmediato, según el 4° NIVEL (Objetivos y Metas de la dependencia [dirección, departamento, servicio o unidad, unidad asesora, entre otras dependencias semejantes]) y 5° NIVEL (Objetivos y metas pactados entre la jefatura inmediata y la persona servidora pública), además del seguimiento de las competencias individuales, así como el porcentaje de autoevaluación manifestado por la persona servidora pública.

<b>Criterios</b>	<b>Grupo 4 Profesionales</b>
<b>Metas Institucionales</b>	
<b>I Nivel PNDIP</b>	0%
<b>II Nivel PAO</b>	0%
<b>III nivel Contralorías</b>	0%
<b>Metas de desempeño</b>	
<b>IV nivel:</b> metas de la dirección, departamento o unidad	20%
<b>V nivel</b> metas del desempeño individual	60%
<b>Jefatura</b>	
Competencias individuales	15%
Autoevaluación	5%
Colaboradores	0%
<b>Total</b>	100%

El siguiente cuadro indica, las competencias y comportamientos de evaluación definidos para evaluar a esta Familia de puestos Gerencia y Administración, de acuerdo con las competencias individuales de desempeño establecidas y los dominios por clases de puestos, definidas en la normativa.

**J- Competencias y Comportamientos de evaluación para la familia de puestos: Gerencia y Administración**

<b>FAMILIA DE PUESTO</b>	
<b>FED- GAP: Gerencia y administración (Profesionales)</b>	
<b>Competencias Transversales</b>	
<b>Competencia del desempeño</b>	<b>Comportamiento del desempeño</b>
Compromiso con el servicio público: Capacidad para adherir y expresar los valores, políticas y objetivos de su rol, considerando el impacto que tiene su desempeño en la administración pública costarricense. Demuestra dedicación, interés y sensibilidad por satisfacer las necesidades de los entes y personas usuarias.	Involucramiento y compromiso
Integridad en el Desempeño de la Función Pública: Capacidad de demostrar probidad, rectitud y regirse por valores éticos en su actuar, respetando las normativas institucionales, diversidad y derechos fundamentales, brindando un trato digno e igualitario a las demás personas. Utiliza los recursos públicos de forma responsable y transparente.	Buen uso de los recursos (transparencia)
<b>Competencias Profesionales</b>	
Análisis y solución de situaciones: Habilidad para investigar, obtener e integrar información, que le permita analizar las situaciones, bajo un razonamiento objetivo y atenderlas de forma oportuna, identificando y estableciendo el curso de acción e implementando las alternativas de solución más eficientes, valorando el impacto y riesgos asociados.	Pensamiento analítico
Acción Estratégica e Innovadora: Capacidad de comprender las tendencias y cambios del entorno que afectan su lugar de trabajo, para establecer de manera comprometida y activa cursos de acción, así como generar, descubrir y transformar ideas alternativas y soluciones innovadoras, útiles y realizables, e influir en el actuar de las personas, para mejorar	Comprensión de cambios del entorno

la eficiencia en los procesos.	
Trabajo Colaborativo: Capacidad de trabajar de forma colaborativa, manteniendo controladas las emociones propias, tolerando la presión, favoreciendo el diálogo armónico y el respeto en sus posiciones respecto a opiniones diversas, sin afectar la dinámica de trabajo de modo innecesario.	Tolerancia a trabajar bajo presión/flexibilidad

## K- Grupo Laboral No Profesionales

El grupo laboral No Profesionales, incluye a los funcionarios/as que ocupan un perfil de puesto para el cual se requiere un grado igual o inferior al diplomado universitario o al tercer año universitario, y que se ubican en el estrato Técnico, Operativo y Calificado; en todas la cuales no se ejerce responsabilidad de línea y les corresponderá el formulario de evaluación FED-TÉCNICO o FED-INICIAL.

Son aquellos funcionarios/as que se le asignan metas específicas, y que no se contemplan en las metas estratégicas, por lo que el cumplimiento depende del colaborador/a, y el mayor porcentaje asignado en la tabla de ponderación corresponde al 70% sobre metas individuales.

**Evaluación:** En la presente sección se detallarán los porcentajes alcanzados en cada uno de los niveles de planificación establecidos a principio de año. Los valores referidos deberán ser consecuentes con los logros conseguidos por parte de los funcionarios/as en cada una de las metas de desempeño asignadas por el jefe/a inmediato.

Se incluyen los niveles: 4° NIVEL (Objetivos y Metas de la dependencia [dirección, departamento, servicio o unidad, unidad asesora, entre otras

dependencias semejantes]), y el nivel 5° NIVEL (Objetivos y metas pactados entre la jefatura inmediata y el funcionario/a.

Criterios	Grupo 5 Técnicos
<b>Metas Institucionales</b>	
I Nivel PNDIP	0%
II Nivel PAO	0%
III nivel Contralorías	0%
<b>Metas de desempeño</b>	



<b>IV nivel:</b> metas de la dirección, departamento o unidad	10%
<b>V nivel</b> metas del desempeño individual	70%
<b>Jefatura</b>	
Competencias individuales	15%
Autoevaluación	5%
Colaboradores	0%
<b>Total</b>	100%

Para este grupo laboral se han definido las siguientes Competencias y Comportamientos de evaluación, de desempeño establecidas y los dominios por clases de puestos, definidas por la normativa.

En Esta familia entran las clases de técnico y secretarias.

#### **L- Competencias y Comportamientos de evaluación para el Grupo Laboral No Profesionales TÉCNICO**

<b>FAMILIA DE PUESTO</b>	
<b>FED- NPT: No Profesionales – Técnicos</b>	
<b>Competencias Transversales</b>	
<b>Competencia del desempeño</b>	<b>Comportamiento del desempeño</b>
Compromiso con el servicio público: Capacidad para adherir y expresar los valores, políticas y objetivos de su rol, considerando el impacto que tiene su desempeño en la administración pública costarricense. Demuestra dedicación, interés y sensibilidad por satisfacer las necesidades de los entes y personas usuarias.	Preocupación y empatía por la persona ciudadana y el servicio público
Integridad en el Desempeño de la Función Pública: Capacidad de demostrar probidad, rectitud y regirse por valores éticos en su actuar, respetando las normativas institucionales, diversidad y derechos fundamentales, brindando un trato digno e igualitario a las demás personas. Utiliza los recursos públicos de forma responsable y transparente.	Probidad (actuación intachable)

Competencias Técnicas	
Dominio y credibilidad técnica: Capacidad de utilizar los conocimientos técnicos de su campo de actividad y demostrar el dominio de la información, el adecuado manejo de los materiales, instrumentos, herramientas, y equipos asignados para la ejecución de su ocupación, de modo que pueda realizar actividades con distintos niveles de independencia, según su cargo, generando credibilidad técnica en la organización.	Dominio de información e insumos para su trabajo
Análisis y solución de situaciones: Habilidad para investigar, obtener e integrar información, que le permita analizar las situaciones, bajo un razonamiento objetivo y atenderlas de forma oportuna, identificando y estableciendo el curso de acción e implementando las alternativas de solución más eficientes, valorando el impacto y riesgos asociados.	Evaluar resultados y mejora continua
Trabajo Colaborativo: Capacidad de trabajar de forma colaborativa, manteniendo controladas las emociones propias, tolerando la presión, favoreciendo el diálogo armónico y el respeto en sus posiciones respecto a opiniones diversas, sin afectar la dinámica de trabajo de modo innecesario.	Tolerancia a trabajar bajo presión/flexibilidad

### M- Grupo Laboral No Profesionales INICIALES

En esta familia entran las clases de oficinistas y miscelánea.

**Evaluación:** En la presente sección se detallarán los porcentajes alcanzados en cada uno de los niveles de planificación establecidos a principio de año. Los valores referidos deberán ser consecuentes con los logros conseguidos por parte de la persona servidora pública en cada una de las metas de desempeño asignadas por el jefe/a inmediato. Incluye los Niveles: 4° NIVEL (Objetivos y Metas de la dependencia [dirección, departamento, servicio o unidad, unidad asesora, entre otras dependencias semejantes]) y el nivel 5° NIVEL (Objetivos y metas pactados entre la jefatura inmediata y la persona servidora pública).

**Criterios**

**Grupo 5  
Iniciales (oficinistas -**





	Miscelánea)
<b>Metas Institucionales</b>	
<b>I Nivel PNDIP</b>	0%
<b>II Nivel PAO</b>	0%
<b>III nivel Contralorías</b>	0%
<b>Metas de desempeño</b>	
<b>IV nivel:</b> metas de la dirección, departamento o unidad	10%
<b>V nivel</b> metas del desempeño individual	70%
<b>Jefatura</b>	
Competencias individuales	15%
Autoevaluación	5%
Colaboradores	0%
<b>Total</b>	100%

Para este grupo laboral se han definido las siguientes Competencias y Comportamientos de evaluación de desempeño establecidas y los dominios por clases de puestos, definidas en la normativa.

#### **N- Competencias y Comportamientos de evaluación para el Grupo Laboral No Profesionales INICIALES**

<b>FAMILIA DE PUESTO</b>	
<b>FED- NPI: No Profesionales – Iniciales</b>	
<b>Competencias Transversales</b>	
<b>Competencia del desempeño</b>	<b>Comportamiento del desempeño</b>
Compromiso con el servicio público: Capacidad para adherir y expresar los valores, políticas y objetivos de su rol, considerando el impacto que tiene su desempeño en la administración pública costarricense. Demuestra dedicación, interés y sensibilidad por satisfacer las necesidades de los entes y personas usuarias.	Preocupación y empatía por la persona ciudadana y el servicio público

<p>Integridad en el Desempeño de la Función Pública: Capacidad de demostrar probidad, rectitud y regirse por valores éticos en su actuar, respetando las normativas institucionales, diversidad y derechos fundamentales, brindando un trato digno e igualitario a las demás personas. Utiliza los recursos públicos de forma responsable y transparente.</p>	<p>Probidad (actuación intachable)</p>
<p><b>Competencias Iniciales</b></p>	
<p>Calidad y productividad: Capacidad de ejecutar las actividades asignadas con energía y diligencia de forma eficiente, para cumplir el logro de las metas propuestas y la satisfacción de las necesidades reales de los entes y personas usuarias, seleccionando procedimientos claros y apropiados para la atención de la situación a la que debe responder, optimizando el uso de los recursos, agregando valor a los servicios institucionales y permitiendo que éstos sean oportunos, seguros y confiables.</p>	<p>Propuesta de nuevas formas de resolver (creatividad)</p>
<p>Dominio y aplicación práctica: Capacidad de recopilar y mantener en orden la información relacionada con su quehacer, y darle un manejo responsable a la misma, así como demostrar el dominio de herramientas y equipos asignados para la ejecución de su ocupación y siguiendo las instrucciones establecidas de forma oportuna y confiable.</p>	<p>Uso y Dominio de herramientas e insumos, conoce su campo de trabajo se apega a protocolos e instrucciones</p>
<p>Trabajo Colaborativo: Capacidad de trabajar de forma colaborativa, manteniendo controladas las emociones propias, tolerando la presión, favoreciendo el diálogo armónico y el respeto en sus posiciones respecto a opiniones diversas, sin afectar la dinámica de trabajo de modo innecesario.</p>	<p>Manejo emocional/ respeto de diferencias comunicación e influencia</p>

## 9. Los Niveles del Desempeño

El objetivo de los niveles del desempeño es que el jefe/a inmediato y el colaborador/a puedan interpretar adecuadamente los resultados, e identificar

las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el ciclo de evaluación. Las definiciones de los niveles del desempeño y la categoría cualitativa a la que corresponde cada uno, aparecen en el siguiente cuadro:

<b>NIVEL</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>CATEGORÍA CUALITATIVA</b>	<b>CATEGORÍA CUANTITATIVA</b>
<b>1</b>	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	<b>INSUFICIENTE</b>	<b>1 a 69</b>
<b>2</b>	El rendimiento es aceptable. La persona servidora pública cumple con sus objetivos de trabajo. La persona servidora pública contribuye de alguna manera al logro de las metas y objetivos de la institución u órgano	<b>BUENO</b>	<b>70 a 79</b>
<b>3</b>	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	<b>MUY BUENO</b>	<b>80 a 89</b>
<b>4</b>	El rendimiento es 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	<b>EXCELENTE</b>	<b>90 a 99</b>



	departamento, el equipo de trabajo y hacia los usuarios. La persona servidora pública es un modelo y un referente a seguir.		
5	El desempeño de la persona servidora pública se destaca sobre sus pares y excede las expectativas de las labores encomendadas para el cargo.	<b>SOBRESALIENTE</b>	<b>igual a 100</b>

**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.

## 10. La Entrevista de Evaluación del Desempeño

En el artículo 42 del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil, se establece que "...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 siguiendo las instrucciones contenidas en el Manual de Procedimientos para la Evaluación de Desempeño".

La evaluación del desempeño es un proceso **continuo** durante un ciclo de doce meses, en el cual, el jefe/a inmediato debe valorar los hechos y actos que reflejen con fidelidad el desempeño logrado por el colaborador/a. El proceso **culmina** con la **entrevista de evaluación del desempeño**, en la que el jefe/a inmediato, mediante un diálogo franco y abierto con su colaborador/a comunicará el resultado de la evaluación. Esta entrevista debe realizarse durante **el mes de febrero**.

La entrevista de evaluación del desempeño consiste, esencialmente en un diálogo analítico, en el que el jefe/a inmediato/a expone a su colaborador/a las apreciaciones sobre el valor del nivel que mejor representa el desempeño logrado por éste en cada factor del desempeño institucional. El jefe/a inmediato debe fundamentarse en los distintos acontecimientos, datos o incidentes relevantes, así como lo pactado en la planificación, y en el seguimiento al cumplimiento de metas, resultados y objetivos de rendimiento fijados y registrados en el **Expediente del Desempeño** de cada colaborador/a.

El funcionario/a, debe proceder a firmar, e indicar su acuerdo o desacuerdo con el resultado de la evaluación.

## 11. Instrucciones para el Uso del Formulario de Evaluación del Desempeño

Para llevar a cabo la evaluación del desempeño de los funcionarios/as, se utilizará Excel y se diseñará un formulario por funcionario/a, con las pestañas de cada uno de los componentes que conforman la evaluación del desempeño de acuerdo a la familia y el cargo de puesto que ostenta el funcionario/a.

### 11.1. Selección de formularios

La Unidad de Recursos Humanos asesorará y enviará a cada jefatura el formulario que corresponde a cada uno de los colaboradores/as a cargo, según la Familia de puestos: Alta Gerencia, Investigación y Análisis y Asesoramiento de Políticas, Prestación de Servicios Públicos, Gerencia y Administración (jefes/as, profesionales), No Profesionales (Técnicos, Iniciales). Las familias de puestos están agrupadas de acuerdo con lo indicado en el Decreto 42087-MP-PLAN y el diccionario de competencias.

Cada formulario de Evaluación del Desempeño consta de varias pestañas identificadas con su nombre. Cada pestaña debe ser completada por la jefatura inmediata, con claridad y exactitud, de modo que la información final no genere dudas acerca de su autenticidad.

Los formularios se identifican con las siglas **FED** y corresponden a los siguientes grupos laborales:

#### **A- Formulario FED-AG (Alta Gerencia)**

Este formulario de evaluación del desempeño se aplica a la familia de puestos de Alta Gerencia, está dirigido a evaluar el desempeño de los funcionarios/as que corresponde al Estrato Gerencial, y que se ubican los puestos con cargo de dirección y/o gerencia y que se encuentran ubicados en los niveles más altos de la institución. Están subordinados/a directamente al jerarca institucional y desempeñan actividades relacionadas con la toma, implementación, dirección y supervisión de decisiones estratégicas de la institución.

#### **B- Formulario FED-IAAP (Investigación, Análisis y Asesoramiento de Políticas)**

Este formulario de evaluación del desempeño se aplica a los funcionarios/as de la familia de puestos de Investigación, Análisis y Asesoría de Políticas; está orientado a evaluar a los funcionarios/as que realizan labores directamente involucradas en el análisis y diseño de acciones y políticas que permitan el logro de productos clave para el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos y que brindan servicios esenciales. Son aquellos puestos claves que incluyen los puestos que tienen cargos de jefaturas intermedias y profesionales.



### **C- Formulario FED-PSP (Prestación de Servicios Públicos)**

Este formulario de evaluación del desempeño se aplica a la familia de puestos de Prestación de Servicios Públicos, y se evalúa a los funcionarios/as que brindan servicios a la ciudadanía, en esta familia estarían ubicando a los profesionales que brindan servicio público, su principal contribución se relaciona con metas de desempeño (cuarto y quinto nivel) los cuales tiene mayor porcentaje asignado en el cumplimiento de metas de unidad y de desempeño individuales, y se desempeñan en oficinas regionales.

### **D- Formulario FED-GAJ o FED-GAP (Gerencia y Administración) (jefaturas y profesionales)**

Este formulario de evaluación del desempeño está destinado a la familia de puestos de Gerencia y Administración e incluyen a las personas servidoras públicas que brindan servicios de apoyo y soporte y que ocupen clases de puesto de nivel profesional, y que se desempeñan en las actividades de: Gestión Administrativa, Proveeduría, Recursos Humanos, Finanzas, Comunicación, Tecnologías de Información, Archivo, Asesoría Jurídica, entre otras instancias administrativas.

### **D-Formulario FED-TÉCNICO o FED-INICIAL:**

Formulario de evaluación del desempeño para el grupo laboral Técnico, Inicial (calificado y operativo) que incluye cargos que desempeñan labores técnicas, misceláneas, conducción de equipo móvil, especializadas tales como, electricidad, albañilería, calificadas del orden de proveeduría, oficina u otras, en todas las cuales no se ejerce responsabilidad de línea.

Contenido del formulario de evaluación por Fases:

Fase N°. 1: Planificación de metas de desempeño

Fase N°. 2: Seguimiento de metas de desempeño

Fase N°. 3: Evaluación

Sección A. Evaluación de metas de desempeño, incluye los niveles 1°, 2°, 4° y 5°

Sección B. Evaluación de las contralorías de servicio, nivel 3°

Sección C. Evaluación de competencias individuales

Sección D. Autoevaluación

Sección E. Evaluación de los colaboradores (personal a cargo)

Sección F- Resolución de evaluación anual

Sección G. Conformidad con la resolución de la evaluación anual

Sección H. Inconformidad con la resolución de la evaluación anual

Sección I. Atención de disconformidad por parte del superior de la jefatura

Sección J. Observaciones generales de la jefatura

Sección K. Capacitación y otras medidas de mejoramiento

Sección L. Justificación de la calificación de Insuficiente o Bueno

## **A- Fase N°. 1: Planificación de metas de desempeño**

La presente fase, está dedicada a la planificación y definición de las metas de desempeño que encaminaran la labor de los funcionarios/as durante el presente periodo evaluativo. Las metas de desempeño planteadas deberán ser acordes al grado de responsabilidad y participación que tenga la persona servidora pública en la consecución de los objetivos estratégicos de la institución; por tal motivo, las metas deberán reflejar gestiones que aportes de manera directa en el logro de los propósitos institucionales.

***En esta Fase, la jefatura inmediata deberá notificar al funcionario/a y una vez realizado dicho acto administrativo, deberá incorporarlo al expediente de evaluación.***

## **B- Fase N°. 2: Seguimiento de metas de desempeño**

Esta fase del proceso de evaluación del desempeño comprende a una verificación de los compromisos pactados, debe realizarse con el propósito de valorar con el funcionario/a el cumplimiento o avance de las metas y objetivos acordados en el proceso de planificación. Así mismo, es un momento en el cual se pueden establecer medidas necesarias para mejorar el desempeño y de esta manera, reforzar los comportamientos positivos e identificar aspectos de mejora y contingencias propensos a favorecer.

***En esta Fase, la jefatura inmediata deberá notificar al funcionario/a y una vez realizado dicho acto administrativo, deberá incorporarlo al expediente de evaluación.***

## **C- Fase N°. 3: Evaluación**

En la presente fase se detallarán los porcentajes alcanzados en cada uno de los niveles de planificación establecidos a principio de año. Los valores referidos deberán ser consecuentes con los logros conseguidos por parte del funcionario/a en cada una de las metas de desempeño asignadas por el jefe/a inmediato.

El período de evaluación, será el mismo para todo el personal y se extiende de enero de cada año a diciembre de mismo año, no así el tiempo efectivamente laborado, que, aunque en la mayoría de los casos será de doce meses que comprende el período de evaluación, en otros casos puede ser menor, dependiendo del tiempo que la persona servidora pública haya laborado, durante el período que comprende la evaluación.

Aunque el funcionario/a se haya desempeñado en diferentes unidades, si ha laborado el período completo, el jefe/a que realiza la evaluación lo hará por ese período. En el caso de que el funcionario/a no complete el periodo completo (haber laborado como mínimo 6 meses durante el año), se dejará por escrito que no se realiza la evaluación por no cumplir con los 6 meses de laborar en la institución.

***En esta Fase, la jefatura inmediata deberá notificar al funcionario/a y una vez realizado dicho acto administrativo, deberá remitir un formulario original a la Unidad de Recursos Humanos, Unidad Técnica responsable.***

Esta Fase se dividen en doce secciones que a continuación se detallan:

### **Sección A- Evaluación de Metas de desempeño:**

Las metas de desempeño están definidas en la Fase N°. 1 de cada formulario y corresponde a la planificación y definición de las metas de desempeño que encaminaran la labor del funcionario/a durante el presente periodo evaluativo. Las metas de desempeño planteadas deberán ser acordes al grado de responsabilidad y participación que tenga el funcionario/a en la consecución de los objetivos estratégicos de la institución; por tal motivo, las metas deberán reflejar gestiones que aportes de manera directa en el logro de los propósitos institucionales.

Los formularios de evaluación, responden a cada Familia de Puestos, Alta Gerencia, Investigación, Análisis y Asesoramiento, Prestación de Servicios Públicos, Gerencia y Administración, y No Profesionales (Técnico, Iniciales). En esta Sección A, de la evaluación de Metas de Desempeño, se incluye la puntuación de los niveles de acuerdo a cada familia de puesto:

1° NIVEL (Plan Estratégico Nacional [PEN], Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas [PNDIP] y Planes sectoriales [PS]).

2° NIVEL (Plan Estratégico Institucional [PEI], Plan Operativo Institucional [POI] Plan Operativo Anual [POA]).

4° NIVEL (Objetivos y Metas de la dependencia [dirección, departamento, servicio o unidad, unidad asesora, entre otras dependencias semejantes]).

5° NIVEL (Objetivos y Metas individuales del desempeño)).

La Unidad de Planificación considera las acciones definidas en el PAO, traduce estas acciones en productos anuales que cada funcionario/a debe entregar para ser evaluado/a y pondera el valor que cada producto tiene para cada funcionario/a, esta definición de los productos se trabaja entre planificación, el jefe/a del área y el colaborador/a, evaluará estos productos en cuanto a:

<b>Secretarías, Técnicos y Profesionales</b>	<b>Jefaturas y Direcciones</b>
Tiempo de Entrega	Excelencia
Calidad del Trabajo	Oportunidad



Mejora continua

Comunicación

**Rúbricas Evaluación: Profesionales, Técnicos, secretarías:**

Factores a Observar	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
<b>Tiempo de Entrega</b>	Siempre es organizado con el uso del tiempo y cumple sus compromisos en la fecha convenida.		Es organizado con el uso del tiempo, aunque en ocasiones ha tenido retrasos en sus compromisos. No afecta el trabajo de los demás.		El equipo debe ajustar su calendario o asumir el trabajo por incumplimiento de tiempos.
<b>Calidad del Trabajo</b>	El producto presentado es exacto, ordenado y claro, refleja el logro del objetivo planteado.		Cumple con los elementos solicitados y las condiciones previstas de entrega del producto, cometiendo errores con alguna frecuencia.		El producto es inexacto, desordenado y poco claro, no refleja el logro del objetivo. La presentación del producto tiene pocos elementos de los previstos para el producto. Hay errores apreciables con mucha frecuencia.
<b>Mejora continua</b>	Se implica en el proceso de trabajo, mostrando iniciativa y voluntad de hacer productos significativos. Planifica las tareas con eficacia, teniendo en cuenta las indicaciones de		Su participación se limita a incorporar y repetir las indicaciones de la jefatura. Tiene algunas dificultades para aplicar las pautas, seguir las indicaciones recibidas.		Muestra una actitud pasiva y poco interés hacia el proceso de trabajo de los productos. No sigue indicaciones de la jefatura.

	la jefatura.				
--	--------------	--	--	--	--

### Rúbricas de Evaluación: Jefaturas y Direcciones

Factores a Observar	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
<b>Excelencia</b>	Siempre hay precisión en la presentación de resultados, los datos son correctos y claros.		Los resultados presentados cumplen con los estándares establecidos.		No se presentan resultados con los estándares establecidos. Se deben hacer ajustes importantes.
<b>Oportunidad</b>	Los productos de la unidad funcional a cargo son presentados en el tiempo requerido. Los productos son útiles para el cumplimiento de los objetivos institucionales.		Los productos de la unidad funcional se presentan en los límites de tiempo establecido. Los productos cumplen con la mayoría de los propósitos institucionales.		Los productos de la unidad se presentan a destiempo y no cumplen con los propósitos institucionales.
<b>Comunicación</b>	Reporta anomalías o sucesos que son injerencia de la operación a su superior, pares y colaboradores para tomar medidas y controles oportunos. Informa cuando corresponde, a toda la		Reporta anomalías o sucesos que son injerencia de la operación a su superior. Informa sobre resultados obtenidos solo cuando le son solicitados.		No hay comunicación sobre atrasos, anomalías y resultados, afectando la consecución de objetivos institucionales.

	institución sobre los productos obtenidos.				
--	--	--	--	--	--

### Calificación de los productos

Nomenclatura/ Calificación	Base 10		Base 100	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor
Excelente	10	9	100	95
Muy bueno	8,99	8	94,99	85
Bueno	7,99	7	84,99	75
Regular	6,99	6	74,999	60
Deficiente	5,99	5	59,99	35
Nulo	4,99	0	34,99	0

### Ejemplo

Producto	Ponderación	Tiempo de Entrega	Calidad del Trabajo	Mejora Continua	Promedio	Calificación por producto	Calificación ponderada
Logística para llevar a cabo las sesiones de Junta Directiva	55%	10	7,5	6,5	8,00	80,00%	44,00%
Libro de Actas	5%	9	8	7	8,00	80,00%	4,00%
Documento de Seguimiento de Acuerdos de	10%	10	7	10	9,00	90,00%	9,00%

Junta Directiva							
Contrataciones de bienes o servicios	10%	8	6	10	8,00	80,00%	8,00%
Seguimiento Plan Presupuesto	20%	5	5	10	6,67	66,67%	13,33%
	<b>100%</b>	<b>8,40</b>	<b>6,70</b>	<b>8,70</b>	<b>7,93</b>		<b>78,33%</b>

En este apartado del ejemplo se ponderará el valor de las metas del desempeño individual de acuerdo al porcentaje de cada funcionario/a y el grupo de familia de puesto al que corresponda, los mismos se elaboraran en cada una de las evaluaciones del desempeño en Excel por funcionario/a.

### Sección B- Evaluación de Contraloría de Servicios

Esta evaluación se refiere a la calificación para los puestos contemplados en la familia de Alta Gerencia y Prestación de Servicios Públicos. Tiene un valor de un 5%.

Para el periodo 2021 y según correo de la contralora de Fonafifo y comunicado de Mideplan, en el último trimestre de este año confeccionarán una herramienta para las Instituciones del Régimen para aplicarse en el periodo 2022.

Según lo que establece los **Lineamientos técnicos y metodológicos para la implementación del Proceso de Gestión del Desempeño en las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil**, “Como regla general, si la institución u órgano no tiene instrumentos de planificación del primer y/o del tercer nivel, la puntuación del (de los) mismo (s) se distribuirá proporcionalmente entre el resto de niveles.

Para el caso de la familia de Alta Gerencia y de prestación de servicios, el 5% relativo a la evaluación de la Contraloría de Servicios se distribuirá proporcionalmente entre el resto de niveles.

El porcentaje 5%, correspondiente a la calificación para los puestos contemplados en la familia de Alta Gerencia y Prestación de Servicios Públicos, se aplicará hasta que los lineamientos sean emitidos por MIDEPLAN a la Contraloría de Servicios de nuestra Institución.

### Sección C- Evaluación de las Competencias Individuales:

Las competencias individuales se encuentran definidas según la Familia de Puestos, Alta Gerencia, Investigación, Análisis y Asesoramiento de Políticas, Prestación de Servicios Públicos, Gerencia y Administración, y No Profesionales. Según las competencias individuales definidas en el Diccionario de Competencias para la Función Pública, en el Régimen de Servicio Civil, Título I Estatuto de Servicio Civil.

Según Familia de Puestos		
Grupo Laboral	Competencias Transversales	Competencias del Grupo laboral
FED-AG	2	3
FED-IAAP	2	3
FED-PSP	2	3
FED-GAJ y FED-GAP	2	3
FED-TECNICO y FED-INICIAL	2	3

Dado que son 5 competencias en total por familia que ya se definieron en esta guía en el apartado de competencias, se definieron 4 niveles, con valores cuantitativos para asignar a cada uno de los comportamientos de evaluación, según sea el desempeño de la persona servidora pública.

Categoría cualitativa	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
Categoría cuantitativa	1-5	6-10	11-15	16-20

### Sección D- Auto Evaluación:

En esta Sección del formulario de la evaluación del desempeño anual, la autoevaluación corresponde a un porcentaje de la calificación anual, que el funcionario (a) se concede a partir de un análisis autocrítico de su desempeño durante el periodo de evaluación recientemente finalizado, de acuerdo a las competencias del diccionario establecido por la Dirección General del Servicio Civil. El porcentaje a otorgarse será de un máximo de 5% (cinco por ciento), mismo que el funcionario/a deberá comunicar a su jefe/a inmediato previamente a realizarse la entrevista de evaluación anual; la calificación de la autoevaluación corresponderá única y exclusivamente a la persona servidora pública, no podrá mediar criterio o presión de un tercero.

Para este apartado se definieron diferentes competencias y comportamientos a los que evalúa el jefe/a inmediato, a continuación, las competencias y comportamientos definidos para autoevaluación de acuerdo a cada formulario:

FED-AG FED-AAP FED-GAJ	Competencia	Comportamiento
Transversales	Compromiso con el servicio público	Involucramiento y compromiso

Transversales	Integridad en el Desempeño de la Función Pública	Buen uso de los recursos (transparencia)
Directiva	Visión Estratégica	Anticiparse y actualizarse (visión futura)
Directivas	Toma de Decisiones	Capacidad de determina Indicadores y/o formas de control que permitan evaluar alternativas y decisiones tomadas
Directivas	Manejo y Resolución de Conflictos	Control y manejo emocional

<b>FED-PSP FED-GAP</b>	<b>Competencia</b>	<b>Comportamiento</b>
Transversales	Compromiso con el servicio público	Adhesión a valores del servicio público
Transversales	Integridad en el Desempeño de la Función Pública	Probidad (actuación intachable)
Profesional	gestión de calidad	Mejora y optimización de sus trabajos Preocupación por la satisfacción de persona usuaria
Profesional	Sensibilidad tecnológica	Uso de tecnología para solución de situaciones
Profesional	Trabajo colaborativo	Integración y colaboración en equipo

<b>FED-TECNICO</b>	<b>Competencia</b>	<b>Comportamiento</b>
Transversales	Compromiso con el servicio público	Adhesión a valores del servicio público
Transversales	Integridad en el Desempeño de la Función Pública	Buen uso de los recursos (transparencia)
Técnica	Calidad y productividad	Resultados oportunos y a Tiempo satisfacción del ente o persona usuaria Trabajo confiable y seguro
Técnica	Análisis y solución de situaciones	Autonomía / Toma de decisiones
Técnica	Trabajo colaborativo	Integración y colaboración en equipo

<b>FED-INICIAL</b>	<b>Competencia</b>	<b>Comportamiento</b>
--------------------	--------------------	-----------------------

Transversales	Compromiso con el servicio público	Adhesión a valores del servicio público
Transversales	Integridad en el Desempeño de la Función Pública	Buen uso de los recursos (transparencia)
Iniciales	Calidad y productividad	Resultados oportunos y a Tiempo Satisfacción de ente o persona usuaria Trabajo confiable y seguro
Iniciales	Dominio y aplicación práctica	Cuidado de espacio de trabajo y recursos Mantiene ordenada la información de su quehacer
Iniciales	Trabajo colaborativo	Tolerancia a trabajar bajo presión/ flexibilidad

Dado que se definieron 5 competencias en total por familia, se definieron 4 niveles, con valores cuantitativos para asignar a cada uno de los comportamientos de evaluación, según sea la valoración que haga cada funcionario/a de su desempeño en sus funciones.

Categoría cualitativa	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
Categoría cuantitativa	1-5	6-10	11-15	16-20

El funcionario/a completará el formulario adicional definido como: Autoevaluación, una vez completado y firmado lo remitirá por correo electrónico al jefe/a inmediato antes de la entrevista de la evaluación del desempeño para que el mismo, digite la nota en la pestaña de la evaluación de Excel denominada: autoevaluación, y la herramienta Excel realice el cálculo respectivo según la fórmula determinada.

### **Sección E- Evaluación de los colaboradores (cuando la persona servidora pública mantenga personal a cargo):**

Esta evaluación se refiere a la calificación que se realiza a los puestos que se encuentran contemplados en la familia denominada "Alta Gerencia", por parte de las personas funcionarias bajo su cargo, con respecto a su gestión, de acuerdo a las competencias establecidas por el diccionario de competencias. Tiene un valor de un 5%.

Para este apartado se definieron diferentes competencias y comportamientos a los que evalúa el jefe inmediato y a los de autoevaluación, a continuación, las competencias y comportamientos definidos para la evaluación de colaboradores/as:

Colaboradores	Competencia	Comportamiento
Transversales	Compromiso con el servicio público	Preocupación y empatía por la persona ciudadana y el servicio público
Transversales	Integridad en el Desempeño de la Función Pública	Probidad (actuación intachable)
Directiva	Liderazgo	Clima y ambiente colaborativo
Directivas	Comunicación Efectiva	Comunicación Estratégica
Directivas	Manejo y Resolución de Conflictos	Promover ambiente de respeto ante situaciones de conflicto

Dado que son 5 competencias en total por familia, se definieron 4 niveles, con valores cuantitativos para asignar a cada uno de los comportamientos de evaluación, según sea la valoración que haga cada funcionario/as del desempeño de las funciones de su jefe/a inmediato.

Categoría cualitativa	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
Categoría cuantitativa	1-5	6-10	11-15	16-20

El funcionario/a colaborador/a completará el formulario adicional, lo firmará digital y enviará en el momento de la entrevista al jefe/a superior, para que el mismo lo digite en el formulario de Excel en la pestaña denominada: Evaluación del colaborador/a, para que así el archivo Excel realice las fórmulas correspondientes.

### Sección F- Resolución de la evaluación anual:

En esta Fase de la Evaluación Anual se contemplan los totales de los porcentajes obtenidos en: Cumplimiento de metas de desempeño, Competencias individuales, Autoevaluación del funcionario/a, y la evaluación de los colaboradores/as en el caso de la Familia de Alta Gerencia.

En esta Sección, se incluye la siguiente información:

1. El jefe/a inmediato debe proceder a clasificar de acuerdo a el total de la sumatoria de puntos la calificación cualitativa según la tabla de conversión.
2. Verificar en la tabla de conversión de puntos que corresponde a la categoría cuantitativa y proceder a anotarla en la casilla denominada "Calificación Cualitativa". (**ver el punto 9 de esta guía**).



NIVEL	CATEGORÍA CUALITATIVA	CATEGORÍA CUANTITATIVA
1	INSUFICIENTE	1 a 69
2	BUENO	70 a 79
3	MUY BUENO	80 a 89
4	EXCELENTE	90 a 99
5	SOBRESALIENTE	igual a 100

### **Sección G- Conformidad con la Resolución de la evaluación anual:**

En esta Sección, el funcionario/a debe firmar de forma digital la evaluación del desempeño si está conforme con el resultado y posteriormente, la jefatura deberá firmar la evaluación del funcionario/a de forma digital, la ausencia de firma invalidará la resolución de la evaluación y se le atribuirá a la jefatura la responsabilidad por los perjuicios que le cause al funcionario/a, concluyendo así la evaluación.

El jefe/a procederá a preparar un informe donde incluirá: nombre, número de cédula, calificación cuantitativa y calificación cualitativa para remitirlo de forma digital la evaluación anual, de cada funcionario/a evaluado/a, a la dependencia institucional competente de la Unidad de Recursos Humanos, en el plazo de 8 días naturales.

Procederá a enviar al funcionario/a por correo electrónico la evaluación debidamente firmada, asegurándose dejar respaldo del recibido del documento, por parte de éste.

### **Sección H- Inconformidad con la Resolución de la evaluación anual:**

El funcionario/a firmará en éste apartado, solo si está inconforme con el resultado de la evaluación anual, marcará con una "X", el espacio para tal fin; la Jefatura inmediata trasladará, dentro de los siguientes tres días hábiles, al recibo de la inconformidad presentada por el funcionario/a, los formularios y el expediente de evaluación a su superior/a jerárquico, para que este continúe con el proceso de revisión, tal y como se indica en la Sección I del formulario: Atención de disconformidad por parte del superior/a de la jefatura.

El Superior/a de éste mediante una entrevista, dentro de los tres días hábiles siguientes, a la fecha en que la jefatura inmediata le notifica el resultado de la evaluación al funcionario/a, y que este pueda generar las observaciones que considere pertinentes con respecto a los resultados de sus evaluaciones, mismas que se fundamente con criterios razonables.

### **Sección I- Atención de disconformidad por parte del superior/a de la Jefatura:**

Una vez que la jefatura inmediata remite el expediente de evaluación a su Superior/a Jerárquico, este deberá en los siguientes tres días hábiles, al recibo de la inconformidad convocar al funcionario/a para proceder con el

análisis del expediente del desempeño, y así conocer el reclamo del funcionario/a y en caso de ser necesario escuchar a su jefatura inmediata para resolver la Sección H del formulario.

El superior/a de la Jefatura inmediata dispondrá de tres días hábiles, a partir del momento en que reciba los formularios de evaluación del desempeño, el expediente de evaluación del desempeño y documento donde el funcionario/a, expone sus observaciones, (quedando a criterio del funcionario/a exponer dichas observaciones), para resolver la evaluación del desempeño, el superior/a inmediato de la Jefatura, debe analizar, la documentación contenida en el expediente de evaluación, escuchar a la jefatura y al funcionario/a.

*La jefatura superior/a del jefe/a inmediato, una vez la escuche a las partes al funcionario/a y a la jefatura del funcionario/a y analice el expediente de evaluación con los documentos aportados, tendrá un día hábil para resolver el proceso de inconformidad y notificar al funcionario/a.*

Si el superior del Jefe/ inmediato decide ratificar el resultado de la evaluación, lo indicará en la casilla correspondiente, firmará y trasladará un formulario original de evaluación a la Unidad de Recursos humanos, para que se continúe con el proceso de evaluación del desempeño.

En este caso, si el funcionario/a, aún continúa en desacuerdo, podrá recurrir al agotamiento de la vía administrativa, tal y como se indicará en el punto 12.

Si una vez revisada la documentación y escuchado al jefe/a y a la persona servidora pública, el superior decide modificar el resultado de la evaluación, debe indicarlo en la casilla "Modificar el resultado de la siguiente forma" y completar el cuadro contenido en esa Sección.

Nivel	Puntuación original	Nuevo puntuación	Diferencia de puntos	Diferencia total de puntos	Puntuación original	Nueva puntuación (*)	Nueva Categoría

### Sección J- Observaciones Generales de la Jefatura

Esta sección del formulario, fue destinada para que la jefatura inmediata o su superior/a, la utilicen para anotar alguna observación, que sea de interés y se motive al funcionario/a por su destacado desempeño, así como indicar si el funcionario/a se negó a asistir a la entrevista o a firmar el documento de evaluación, o si la persona servidora pública estuvo incapacitado/a, con permiso, beca u otra situación que considere importante.

## **Sección K- Capacitación y otras medidas de mejoramientos requeridas por la persona servidora pública.**

Este espacio se destina para que el jefe/a inmediato, indique las necesidades de capacitación que, a su criterio, si son atendidas, ayudarán a corregir o mejorar, por el funcionario/a, que ha obtenido una calificación equivalente a un insuficiente o un bueno, o bien que la persona servidora pública haya demostrado requerir.

Para este fin, deberá entenderse como necesidad de capacitación, la falta total o parcial de conocimientos que el funcionario/a requiera, para realizar su trabajo, así como las habilidades y aptitudes pretendidas por la persona servidora pública para el eficiente y efectivo desempeño en su puesto y el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en los resultados del desempeño.

El jefe/a inmediato debe considerar las propuestas de capacitación para cada uno de los funcionarios/as, para ello puede considerar las sugerencias del funcionario/a, al respecto.

En sus propuestas, el jefe/a inmediato también debe considerar las posibilidades reales de atención, dependiendo de los recursos materiales, humanos y económicos de la Institución. Procederá a indicar sus recomendaciones en el espacio correspondiente del formulario.

La Institución debe preparar con prioridad los planes de capacitación, dirigidos a las personas servidoras pública, que en su calificación obtuvieron la categoría Insuficiente o Bueno.

Con el fin, de motivar a las personas servidoras públicas con niveles de desempeño superiores a "Muy Bueno", el jefe/a puede recomendar áreas de capacitación para reforzar conocimientos. En este caso la Institución atenderá la sugerencia según sus posibilidades.

## **Sección L- Justificación de la calificación de Insuficiente, Bueno**

De acuerdo con lo establecido en el artículo 43, inciso a) el jefe/a inmediato debe justificar en forma breve, las razones por las que asignó a la persona servidora pública; en el nivel 1 que representa un desempeño muy por debajo del básico esperado, el nivel 2 que representa el desempeño básico conforme lo esperado, la jefatura puede utilizar hojas adicionales, en este caso las hojas que se adicionen deben ser originales, además debe contener los datos de personales de la persona servidora pública.

## **12. Apelación de la Resolución de la Evaluación del Desempeño**

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

La impugnación en la vía administrativa debe presentarse al jerarca de la respectiva institución (Ministro) dentro del mes siguiente a la fecha en que reciba, de parte de la **Unidad de Recursos Humanos**, el formulario original con la resolución de la evaluación de su desempeño. Lo anterior de conformidad con la normativa vigente. Si luego de agotada la vía administrativa, el colaborador/a persistiere en su disconformidad con lo resuelto, puede acudir ante las instancias legales correspondientes.

*La persona servidora pública deberá remitir copia de apelación presentada ante el superior/a jerárquico (Ministro), a la Unidad de Recursos Humanos, para que este se mantenga enterado de la apelación.*

### **13. Aspectos administrativos a considerar en el momento de la evaluación del desempeño:**

La evaluación del desempeño es un derecho de los funcionarios/as de Fonafifo y un deber del jefe/a inmediato de realizarla. La Unidad de Recursos Humanos encargada de coordinar el Proceso de Evaluación del Desempeño, hará llegar a los jefes/as encargados de evaluar, los formatos de los formularios, instructivos y cualquier otro material requerido.

**13.1** Cada jefatura de dirección, departamento, unidad y oficina regional, **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.

**13.2** Cada Jefatura inmediata de acuerdo con lo establecido por la Unidad 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 evalúan y los estímulos de productividad que podrá disfrutar**, esto último siempre y cuando obtenga una calificación igual o superior a "Muy Bueno".

**13.3** 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 Unidad de Planificación y Unidad de Recursos Humanos para tal fin.

- 13.4** 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.
- 13.5** 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 Unidad 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.
- 13.6** 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 las 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.
- 13.7** Si el colaborador/a es trasladado o reubicado en forma temporal a otra unidad organizativa de Fonafifo o dependencia del Estado cubierta por el Régimen de Servicio Civil: su evaluación del desempeño la efectuará el funcionario/a que actúe como su jefe/a inmediato durante el periodo antes de su traslado, siempre que dicho periodo **no sea inferior a los 6 meses**, caso contrario lo evaluará el jefe/a inmediato de la Institución de origen.
- 13.8** El colaborador/a que, por motivos de licencias o incapacidades, u otros que lo 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/a y, para cualquier efecto de orden administrativo, se le considerará la evaluación del desempeño del año anterior, ante lo cual el jefe/a de la dependencia correspondiente, registrará ante la Unidad de Recursos Humanos respectiva la JUSTIFICACIÓN DE SU OMISIÓN, en caso 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 SERA EVALUADO, sino hasta el siguiente ciclo de gestión del desempeño.



- 13.9 El colaborador/a que haya laborado durante un periodo superior a los SEIS meses durante el ciclo de evaluación, pero, por motivos de vacaciones o los indicados en el numeral anterior, a la fecha de evaluación se encuentra ausente de su puesto:** será evaluado/a cuando regrese al trabajo.
- 13.10 Solamente en las situaciones señaladas en el punto 13.8 y 13.9, o cuando exista justificación por causa fortuita o fuerza mayor debidamente valorada por la Unidad de Recursos Humanos:** serán aceptadas las evaluaciones del desempeño realizadas fuera del periodo estipulado en el Artículo 41 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil.
- 13.11 El colaborador/a que haya tenido varias jefaturas durante el ciclo de evaluación:** será evaluado/a por la jefatura con la que laboró más tiempo. Si hubiera trabajado por igual tiempo con diferentes jefes/as, será evaluado/a por el último de ellos, y este podrá solicitar criterio a la anterior sobre el desempeño mostrado por la persona servidora.
- 13.12 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:** ésta la realizará la persona servidora que haya sido designada formalmente en su lugar o el superior del jefe/a inmediato si no se a designado un sustituto oficial. Para ello, podrá sustentar sus apreciaciones y criterios de evaluación en los datos contenidos en el Expediente de Evaluación del Desempeño, y en los aportes de su superior/a inmediato/a y las anteriores jefaturas que tuvo el colaborador/a durante el ciclo de evaluación.
- 13.13 Cuando el colaborador/a dependa técnicamente de una jefatura y administrativamente de otra:** la evaluación se hará de conformidad con lo dispuesto en el artículo 44, Inciso b) del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil. En este caso, la **Jefatura Administrativa** actuará como **Jefatura Inmediata** y realizará la evaluación en consulta con la **jefatura Técnica**. Por su parte, el **jefe/a Superior Jerárquico** actuará como **superior/a** para resolver una eventual disconformidad con la resolución resultante de la evaluación del desempeño, atendiendo los criterios de la **Jefatura Técnica**.
- 13.14 Los colaboradores/as que no cuenten con una jefatura técnica para evaluar su desempeño:** serán evaluados/as por la **Jefatura Administrativa**, quien sustentará la evaluación en informes, reportes y cualquier otro medio de control que permita externar criterios objetivos sobre el desempeño del colaborador/a.
- 13.15 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/a inmediato o quien éste delegue. Para ello,

podrá sustentar sus apreciaciones y criterios de evaluación conforme lo indicado en el ítem anterior.

**13.16 Firma de formularios de la etapa de evaluación de gestión del desempeño:** estos deben ser firmados en 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.

**Transitorio:** Este transitorio aplica para los puntos 13.14 y 13.15 de manera que en el año 2022 de manera excepcional para aquellas personas servidoras que no poseen 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.

**13.17 Cuando haya renuencia del colaborador/a a participar en la entrevista de evaluación del desempeño a la que fuere convocado/a:** el proceso de evaluación no se invalidará, sino que será llevado a cabo en forma unilateral por el jefe/a inmediato, o el superior/a de éste cuando así corresponda y previa confirmación documentada de que efectivamente el colaborador/a ha renunciado a dicha entrevista; además del levantamiento del acta testimonial correspondiente, con al menos dos testigos con sus respectivas calidades.

**13.18 La ausencia de la firma del colaborador/a en el formulario:** hará presumir que éste no recibió la resolución de la evaluación del desempeño, en tal caso, la evaluación carecerá de validez. Sin embargo, si la omisión se debe a que el servidor/a se negó a firmar, el jefe/a inmediato/a o el superior/a procederá a indicarlo en la sección de C del formulario: Justificaciones y Observaciones generales de la jefatura, además, registrar el hecho en acta firmada por él y dos testigos con sus respectivos datos. No obstante, se aclara que cuando la persona servidora no esta conforme con la calificación, debe firmar el formulario respectivo y proceder con su apelación.

**13.19 Si el Jefe/a Inmediato/a incumple lo dispuesto en el artículo 42 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, y se niega a realizar la evaluación del desempeño:** el colaborador/a deberá comunicar por escrito el hecho a la Unidad de Recursos Humanos, 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.

**13.20 Tanto la jefatura inmediata como el Superior/a 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 del colaborador/a. Las hojas que se adicionen para estos efectos deben ser originales

#### 14. Etapa recursiva en el proceso de evaluación de desempeño:

**14.1 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.

**14.2 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 Unidad de Recursos Humanos debe manejar la información con estricta confidencialidad.

#### 15. Otros aspectos a considerar

15.1 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/a 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/as involucrados en el proceso de evaluación del desempeño.

15.2 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.

15.3 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.

15.4 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.



- 15.5 Es necesario que se comunique a la persona servidora los actos o documentos que se registren en el expediente, según corresponda.
- 15.6 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 Unidad de Recursos Humanos respectiva, de tal manera que la entrega se realice mediante un procedimiento formal, que garantice además normas de seguridad y confidencialidad.
- 15.7 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.
- 15.8 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.
- 15.9 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.
- 15.10 **Para cualquier efecto o trámite relacionado con la evaluación del desempeño en que se requiera considerar calificaciones obtenidas por el colaborador/a con el anterior sistema de Evaluación y calificación de servicios, vigente hasta el año 2020:** 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.
- 15.11 **Plazo de envío de Formularios de evaluación del desempeño:** Una vez que el Jefe/a Inmediato/a o el Superior/a hubiere participado en el proceso de Evaluación del Desempeño, haya completado y aprobado los formularios de evaluación de sus colaboradores/as dispondrá de un plazo de OCHO DÍAS NATURALES para enviar los originales a la Unidad de Recursos Humanos (3 tantos: Expediente Personal, Colaborador/a y Jefatura Inmediata).
- 15.12 **Plazo de envío informe sobre los resultados de la evaluación, a la Unidad de Recursos Humanos para su revisión y registro:** se remitirá ocho días naturales después de concluido el periodo fijado por norma para la ejecución del proceso de evaluación del desempeño. El informe debe contener como mínimo los siguientes datos:



- Número de cédula
- Nombre de los colaboradores/as en orden alfabético y por grupo laboral, (Alta Gerencia, investigación, Análisis y asesoramiento de políticas, Prestación de Servicios Públicos, Gerencia y Administración y No profesionales)
- Calificación obtenida (resultado cuantitativo y cualitativo)
- Justificación de los casos considerados en los numerales: 13.7, 13.8 y 13.9 de esta sección.
- Lo establecido por normativa.

## 16 Atribuciones y Obligaciones de la Unidad de Recursos Humanos:

- 16.1 **Registro de los resultados de la evaluación del desempeño individual:** La Unidad de Recursos Humanos deberá registrar la puntuación y la categoría cualitativa obtenidas por el colaborador/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 y IV.
- 16.2 **Entrega de los registros (formularios) de evaluación del desempeño individual:** Una vez revisada y registrada la información remitida por la jefatura inmediata, la Unidad de Recursos Humanos, procederá a enviar el Formulario de Evaluación al colaborador/a vía correo electrónico, quien luego firmará el recibido del mismo. En cuanto a la Unidad de Recursos Humanos, el mismo lo archivará en el Expediente personal electrónico del colaborador/a y también se le enviará por correo electrónico al jefe/a inmediato; salvo en el caso de que el colaborador/a haya manifestado disconformidad con el resultado de la evaluación será tramitado conforme al procedimiento indicado en esta Guía.
- 16.3 **Uso y registro de los resultados de la evaluación del desempeño en los formularios:** 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 con los aspectos señalados, omisiones de información y otras irregularidades, serán devueltos por la Unidad de Recursos Humanos a la respectiva jefatura inmediata para que proceda a realizar las correcciones correspondientes.
- 16.4 **Validez y eficacia del resultado de la evaluación del desempeño:** El resultado de la Evaluación del Desempeño tendrá los efectos administrativos correspondientes, una vez que haya sido anotado en los registros que lleva la Unidad de Recursos Humanos. No obstante, en sí mismo el Formulario de evaluación del desempeño tiene validez y eficacia legal desde el momento en que la calificación es comunicada al servidor/a.



- 16.5 **Custodia de las evidencias del desempeño de los colaboradores/as:** La Unidad 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.
- 16.6 **Capacitación de las jefaturas respecto al modelo de evaluación del desempeño institucional:** Es responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos lograr que los funcionarios/as con cargos de jefatura sean capacitados en la aplicación del uso correcto de los formularios de Evaluación del Desempeño, e igualmente, que los nuevos colaboradores/as reciban la adecuada orientación sobre la materia.
- 16.7 **Tratamiento y atención de casos particulares:** La Unidad de Recursos Humanos debe procurar que al personal de las Oficinas Regionales se les brinde información precisa sobre los casos de colaboradores/as que no fueron evaluados/as o aquellos que fueron evaluados/as en forma extemporánea, de conformidad con las razones señaladas en los puntos 13.8 y 13.9 de esta Guía.
- 16.8 **Emisión y presentación de informe general de resultados de evaluación del desempeño institucional:** En la primera quincena del mes de abril, la Unidad 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 colaboradores/as conforme a los lineamientos emitidos al respecto.
- 16.9 **Dependencia Institucional competente:** La Unidad de Recursos Humanos debe emitir con suficiente anticipación (MÍNIMO UN MES CALENDARIO), los lineamientos generales relacionados con el proceso (Guía de Evaluación, formularios, entre otros), requeridos para evaluar el desempeño de los colaboradores/as de las diferentes dependencias del Fonafifo.
- 16.10 **La dependencia institucional competente, una vez concluido el proceso de evaluación del desempeño:** Emitirá un reporte de las personas servidoras públicas evaluados/as, así como, un listado de los funcionarios/as no evaluados y los resultados inferiores a "Bueno" para el trámite que corresponda con relación a los salarios y sus beneficios, por ejemplo, anualidades y carrera profesional cuando aplique según la normativa vigente.
- 16.11 **La Unidad de Recursos Humanos Institucional:** Reportará a la Dirección de Asuntos jurídicos, Departamento Legal de la Institución, aquellos casos de funcionarios/as con calificación Insuficiente, para que se realice el trámite correspondiente.

## 17 Plazos Importantes del Proceso de Evaluación del Desempeño

- **Ciclo de evaluación:** del 01 de enero al 31 de diciembre de cada periodo.
- **Tiempo mínimo requerido para evaluar al colaborador/a:** SEIS MESES
- **Periodo para efectuar la calificación:** durante el mes de febrero.
- **Período para aplicar el seguimiento:** mes de junio de cada año. (Punto 7 de la presente Guía)
- **Presentación del resultado de la evaluación y firma del formulario por parte del colaborador/a y su jefe/a inmediato:** Al CONCLUIR la entrevista de evaluación.
- **Presentación de las objeciones del colaborador/a al superior/a del jefe/a inmediato:** Dentro de los TRES HÁBILES, siguientes a la fecha en la que el jefe/a inmediato/a le presenta el resultado y firma (en desacuerdo) el respectivo el Formulario de evaluación.
- **Traslado del expediente y el formulario de evaluación del desempeño al/a la superior/a del jefe/a inmediato:** Dentro de los tres días hábiles siguiente a la fecha en la que el colaborador presentó su disconformidad ante su jefe/a inmediato.
- **Resolución definitiva de la evaluación por parte del superior/a del jefe/a inmediato:** TRES DÍAS HÁBILES a partir de la fecha en la que reciba el expediente, el formulario de evaluación del desempeño y las objeciones del colaborador/a.
- **Envío de los Formularios de evaluación originales y digitales y el informe con los resultados de la evaluación a la Unidad de Recursos Humanos:** Dentro de los OCHO DÍAS NATURALES contados a partir de la conclusión del proceso de evaluación, ya sea en la sección F o G del Formulario de evaluación.
- **Envío del reporte con los resultados de las evaluaciones del desempeño a la dependencia competente de la Dirección General de Servicio Civil:** PRIMERA QUINCENA del mes de abril.
- **Apelación del resultado de la evaluación en la vía administrativa:** UN MES a partir de la fecha en la que la Unidad de Recursos Humanos le entregue el formulario con el resultado de la evaluación al colaborador/a.

**ANEXO N°.1**

Fondo Nacional de Financiamiento Forestal

Unidad de Recursos Humanos



**SEGUIMIENTO Y REALIMENTACIÓN DEL CUMPLIMIENTO  
DE METAS Y OBJETIVOS**

Fecha de aplicación: 01 al 30 de junio del 2021

<b>DATOS DEL EVALUADO</b>	
NOMBRE COMPLETO: Adriana Valerio Madrigal	
UNIDAD DONDE LABORA: Departamento de Desarrollo de Propuestas	
CARGO: Profesional Forestal del Departamento de Propuestas.	
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>	
NOMBRE COMPLETO: Ricardo Bedoya Arrieta	
UNIDAD DONDE LABORA: Departamento de Desarrollo de Propuestas	CARGO: Jefe del Departamento de Desarrollo de Propuestas
<b>PERIODO DE SEGUIMIENTO</b>	
Semestral: Del 01 de enero al 30 de junio del 2021	
<b>1-. SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE METAS INSTITUCIONALES Y DESEMPEÑO</b>	
Valoración en cuanto al cumplimiento de metas anual (tomar en cuenta las metas establecidas y comunicadas al colaborador, valorar si el funcionario/a va a cumplir con las metas de acuerdo a los avances en el primer semestre):	
Factores positivos y negativos que han incidido en el cumplimiento de las metas:	



---

<b>EVALUADO:</b>	<b>FIRMA:</b>
<b>EVALUADOR:</b>	<b>FIRMA:</b>

(Sello)