

[www.incopesca.go.cr/](http://www.incopesca.go.cr/)

SESION	FECHA	RESPONSABLE (S) EJECUCION	FECHA LIMITE DE CUMPLIMIENTO
008-2016	26-02-2016	DGA	INMEDIATO

Considerando

1-Que habiéndose recibido la presentación por parte de la Sra. Guisselle Salazar Carvajal, Jefe de la Sección de Recursos Humanos, de la propuesta de Manual de Aplicación de la Evaluación del Desempeño, misma que fue revisada por la Asesoría Legal, y siendo que a criterio de los Sres. Miembros de éste Colegio, el mismo cumple con los requerimientos y necesidades Institucionales en el ámbito del desempeño de los funcionarios; la Junta Directiva, **POR TANTO;**

Acuerda

1-Dar por conocido y aprobado el Manual de Aplicación de la Evaluación del Desempeño y sus Anexos, presentado por la Sra. Guisselle Salazar Carvajal, Jefe de la Sección de Recursos Humanos, en los siguientes términos y condiciones:

INTRODUCCION

Con fundamento en lo expuesto en el Artículo 44 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, y el Reglamento Interno del INCOPECA capitulo XIII se formula este instrumento, cuyo propósito es guiar la aplicación razonable de la Evaluación del Desempeño en INCOPECA.

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, sean Jefaturas inmediatas como colaboradores del INCOPECA.

Es imprescindible que antes de iniciar su labor evaluadora, los jefes 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 sistema de evaluación del desempeño. Igualmente, Recursos Humanos tiene el deber de facilitar a los servidores de la Institución el acceso a esta información.

Esperamos que el Manual de Aplicación de la Evaluación del Desempeño aprobado analizado por la Asesoría Legal y aprobado por la Junta Directiva, contribuya con al mejoramiento de la valoración del rendimiento y la gestión de las personas en pro del INSTITUTO COSTARRICENSE DE PESCA Y ACUICULTURA.

EVALUACION

La evaluación es el proceso mediante el cual se verifican, valoran y califican las realizaciones de una persona y el cumplimiento de los requisitos establecidos, en el ejercicio de las funciones y responsabilidades inherentes a un empleo, como aporte al logro de las metas institucionales y del valor agregado que deben generar las instituciones.

DESEMPEÑO

Las acciones o comportamientos observados en los funcionarios que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la Institución. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

Su puesta en práctica está relacionada con otros aspectos de la política de personal de la organización.

PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- La participación del colaborador(a) en la apreciación de su desempeño en el trabajo, se justifica ampliamente por la importancia que las personas tienen para el cumplimiento de la visión, la misión y los objetivos de las organizaciones.
- La realimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional y a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y la organización, que han de dar fundamentar a sus planes de mejora en este ámbito, que solucionen brechas del rendimiento demostrado.
- El sistema de Evaluación del Desempeño debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y a las

[www.incopesca.go.cr/](http://www.incopesca.go.cr/)

circunstancias que caracterizan la participación individual y, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios.

• El sistema de Evaluación del Desempeño se fundamenta en el convencimiento de que todo colaborador(a) tiene interés y necesidad de conocer la forma en que su Jefe inmediato evalúa su desempeño y su contribución a los objetivos de la organización, además de observar su nivel de compromiso con los mismos.

#### OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- 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 que ejercen cargos de jefatura.
- Mejorar las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y colaboradores, 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.

#### MANUAL PARA LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INCOPECA

##### OBJETIVO GENERAL

Evaluar en forma continua, sistemática, permanente y uniforme el nivel de actuación en el cargo de cada trabajador, según los Planes Anuales Operativos con el fin de obtener información que permita la optimización de los recursos humanos en función de los objetivos y metas de la Institución .

##### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Evaluar objetivamente la actuación del trabajador en su cargo.
2. Crear y reforzar hábitos de trabajo orientados al logro de resultados.
3. Integrar resultados individuales con resultados por área funcional y organizacional.
4. Obtener información objetiva para fundamentar decisiones relacionadas con incrementos de sueldos, promociones, transferencias y programas de beneficios.
5. Mejorar la comunicación entre el supervisor y el supervisado.
6. Estimular y motivar al trabajador, dándole a conocer aspectos positivos y negativos de su actuación, con el fin de brindarle la oportunidad de mejorar su ejecución y de aplicar los correctivos pertinentes.
7. Determinar las necesidades de adiestramiento correctivo y tomar las previsiones necesarias para formar al personal de acuerdo con su desempeño, potencial y con las necesidades funcionales y organizacionales.
8. Facilitar a los supervisores la planificación a corto plazo del trabajo individual, grupal y organizacional.

##### USOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Los principales usos de la Evaluación del Desempeño en INCOPECA son:

- ❖ Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- ❖ Conceder permisos, incentivos Salariales y promociones (carrera administrativa) del personal, tales como permisos con o sin goce de salario , exoneraciones de marca, cancelación de anualidades, carrera profesional entre otros que pueda derivar el funcionario después del salario base.
- ❖ Sustentar criterios para: la reducción forzosa de personal o políticas de retención de los mejores servidores(as).
- ❖ Establecer políticas de Planificación de Recursos Humanos y reubicación de servidores(as) para el mejor aprovechamiento de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.

*www.incopescas.go.cr/*

- ❖ Establecer incentivos no salariales para satisfacer las expectativas y aumentar el grado de motivación de los servidores(as).
- ❖ Reconocer los méritos demostrados por el servidor(a).
- ❖ Mejorar los resultados organizacionales.
- ❖ Orientar a los colaboradores(as) para que su trabajo satisfaga las expectativas de la organización.
- ❖ Validar procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal
- ❖ Motivar

MANIFESTACIONES COMUNES QUE SE PUEDEN PRESENTAR DURANTE EL PROCESO DE LA EVALUACION EN EL INCOPESCA:

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

**ERROR DE SEMEJANZA:** Cuando el evaluador o la evaluadora juzga a sus colaboradores(as) basándose principalmente en las cualidades que comparte con ellos incurre en el error por semejanza. Por ejemplo, quien se considera agresivo(a) evaluará a los colaboradores(as) concentrándose en ese rango.

Esto provoca que los que posean este rasgo salgan beneficiados, en perjuicio de aquellos que no lo posean.

**PREFERENCIA PERSONAL:** Los sentimientos personales del evaluador o la evaluadora 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, las Jefaturas del INCOPESCA deberán calificar a sus colaboradores basándose únicamente en los resultados según POI Anual Operativo y funciones no programadas, asistencia y comportamiento del funcionario. Es necesario indicar que las jefaturas tienen la obligación de delegar a sus colaboradores las funciones mediante el cronograma ya que debe de estar justificada la calificación. Si a un colaborador la jefatura no le asigna funciones y le da seguimiento a estas actividades se podrá poner en duda la calificación generada sea negativa o positiva. Por lo tanto para las jefaturas deberán contar con:

- ❖ Mantener actualizado el EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO de cada colaborador(a). El colaborador deberá tener copia.
- ❖ Definir conjuntamente con sus colaboradores las metas o expectativas y resultados del desempeño que se esperan alcanzar durante el CICLO DE EVALUACIÓN.
- ❖ Utilizar el FORMULARIO DE EXPECTATIVAS Y RESULTADOS DEL DESEMPEÑO, como guía, e indicar las metas, expectativas, logros o resultados del desempeño, se adjunta ejemplo

#### EL CICLO DE EVALUACION

Comprende un periodo de doce meses, del 1 de Enero hasta el 31 de Diciembre, misma que se realizara en dos periodos:

- ❖ La evaluación intermedia: Primera quincena del mes de Julio.
- ❖ La evaluación Final: Primera quincena del mes de Enero.
- ❖ Se calificara el año anterior, específicamente por los cierres de los Planes Anuales Operativos.

Le corresponderá a cada jefatura evaluar el desempeño de sus subalternos inmediatos con la asesoría de la Sección de Recursos Humanos.

Si el funcionario estima que la calificación es desacertada, podrá impugnarla por escrito ante su jefe inmediato, dentro de los tres días hábiles siguientes al de la notificación, debiendo ser notificada la resolución de dicha impugnación.

El jefe inmediato concederá una entrevista al servidor dentro de los dos días hábiles siguientes al recibo de la impugnación y deberá resolver dentro de los cinco días hábiles siguientes y enviar la Resolución y Evaluación corregida a Recursos Humanos.

Si persistiera la inconformidad de servidor, este podrá apelar ante el Jefe Superior Inmediato dentro de los tres días hábiles siguientes.

[www.incopescas.go.cr/](http://www.incopescas.go.cr/)

El jefe superior inmediato convocara a entrevista a los funcionarios involucrados y resolverá en definitiva dentro de los ocho días hábiles a la evaluación del desempeño.

Sin embargo, se tendrán al menos dos entrevistas de Evaluación con cada persona evaluada. Las entrevistas corresponderán, a cada uno de los semestres del año. Se entiende que estas dos entrevistas son un mínimo, dejando a la decisión de cada responsable la iniciativa de mantener con sus colaboradores los intercambios que considere más adecuados.

Los funcionarios calificados de “Muy Bueno” o “Excelente” tendrán preferencias para futuros ascensos, reasignaciones. Los funcionarios calificados de “Bueno” se le podrá hacer reconocimiento de anualidades y los profesionales que obtengan una calificación de “muy bueno” se les podrá reconocer carrera profesional.

**EI EXPEDIENTE DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:**

Será llevado por la Jefatura inmediata quien llevará la custodia y responsabilidad del mismo con copia a Recursos Humanos. En este expediente se registrarán todos los documentos relacionados con su desempeño, tales como: notificaciones, cartas por el trabajo eficiente, llamadas de atención en procura de un mejor desempeño y cualquier otro incidente significativo relacionado con el trabajo realizado.

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

En caso de traslado del colaborador(a) a otra Unidad Administrativa, la jefatura inmediata debe remitir el expediente al nuevo jefe. La información del expediente tendrá vigencia únicamente durante el ciclo de evaluación correspondiente; una vez que éste finalice, se efectúa el cierre respectivo y se abre el registro correspondiente para el siguiente período.

**¿A QUIEN EVALUAR?**

Es deseable que todo el personal se sienta motivado y dirigido en su desarrollo profesional, por lo que habría que evaluar el rendimiento de todo el personal e informar sobre ello.

**¿QUIEN DEBE EVALUAR?**

Deberán hacer Evaluación sistemática las personas, que tengan responsabilidad de Gestión sobre colaboradores tanto la Presidencia Ejecutiva a los puesto de Dirección, Asesores y Staff , las Direcciones a las jefaturas subordinadas entre otros y las Jefaturas a sus subalternos directos.

**¿QUÉ SE EVALÚA?**

La competencia laboral del empleado a través de los resultados (contribuciones y metas individuales) alcanzados en el ejercicio de las funciones durante el año, guiado por el PLAN ANUAL OPERATIVO entre las funciones no programadas ( si fueran estas sustitutas de las funciones planificadas durante la confección del PAO).

Se entiende por competencia laboral la “Capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, incluyendo conocimientos, destrezas, habilidades, valores y actitudes.

**¿COMO EVALUAR?**

Las fases de la Evaluación son:

**PREPARACION:**

En esta fase el evaluador debe recoger información objetiva (datos de resultados, hechos concretos, comportamientos, asistencia, funciones delegadas etc.), que estén a la base de las conclusiones a que ha llegado.

**ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN**

Puntos a tener en cuenta en la entrevista

- Preparación de la entrevista
- Contacto inicial y creación de un clima favorable

[www.incopescas.go.cr/](http://www.incopescas.go.cr/)

- Realización de la entrevista
- Cierre de la entrevista
- 1. Preparación de la entrevista.
  - Recogida de información, expediente.
  - Elaboración de una lista con las cuestiones clave.
  - Determinación de un plan.
- 2. Contacto inicial y creación de un clima favorable.

En esta etapa únicamente debe estar el jefe inmediato y el subalterno, no podrá realizar esta entrevista con otra persona, llámese secretaria, asistente etc. Y no deben existir interrupciones.

3. Realización de la entrevista.

- Evita preguntas, que puedan ser respondidas con un SI o un NO.
- No sugieras las respuestas en las preguntas.
- No se debe hacer preguntas con doble sentido.
- Si el colaborador duda en responder, plantéale de nuevo la pregunta.
- Ponte en el lugar de tu colaborador, evitando conclusiones precipitadas.
- Pórtate con naturalidad, tanto en tus expresiones como en tus gestos.
- De ocasión a tu colaborador de exponer sus puntos de vista.

4-Cierre de la entrevista.

Agradezca la colaboración a su colaborador y concreta la fecha de la próxima reunión.

#### LAS DISTORSIONES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las distorsiones en la evaluación son errores de juicio que ocurren de forma sistemática cuando un individuo observa y evalúa a otro. Lo que aumenta la dificultad de corregir estos errores es que, generalmente, los observadores son inconscientes de lo que están haciendo, con lo cual son incapaces de corregirlos. El resultado puede ser promocionar, trasladar o mantener inadecuadamente a los funcionarios.

El hecho demostrado de que el mero conocimiento de estos errores en las evaluaciones, no los elimina, plantea la necesidad de formar a los evaluadores en la reducción de errores. Hay que tener en cuenta que, en la medida en que una evaluación del desempeño está sesgada o distorsionada, la probabilidad de estimular la productividad decrece considerablemente, mientras que aumenta la posibilidad de tomar decisiones erróneas respecto al personal que se evalúa.

#### DISTORSIONES MÁS COMUNES

Las principales distorsiones en la evaluación del desempeño son:

- ❖ INDULGENCIA-SEVERIDAD
- ❖ ERROR DE SEMEJANZA
- ❖ PREFERENCIA PERSONAL

#### VENTAJAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- Ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos salariales.
- Decisiones de ubicación del trabajador.
- Indica necesidades de formación y desarrollo.
- Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Detecta imprecisiones de información.
- Puede indicar errores en el diseño del puesto.
- Puede detectar factores externos de influencia en el rendimiento.

#### QUIENES DEBEN INVOLUCRARSE EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

[www.incopescas.go.cr/](http://www.incopescas.go.cr/)

#### LOS EVALUADORES

##### EL JEFE

La persona encargada de evaluar al personal es su propio jefe, quien mejor que nadie tiene o debiera tener las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal, que es función del órgano de Recursos Humanos, quien proyecta, fija y posteriormente realiza el seguimiento y control del sistema, mientras cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De esta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea y evalúa el trabajo realizado por los subordinados mediante el esquema trazado por el plan, mientras el órgano de Recursos Humanos mantiene su autoridad asesorando a todas las jefaturas por intermedio de orientación e instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan.

##### EL EMPLEADO

Los colaboradores deben involucrarse en el proceso pues son ellos los que van a ser evaluados, por lo tanto deben de tener copia de los expedientes de evaluación y los justificantes del porque no terminaron o concluyeron las funciones que se les delegó. De igual forma debe constatar la asistencia de esos meses en el expediente de evaluación del desempeño.

#### ENTRENAMIENTO DE LOS EVALUADORES

Como se ha mencionado anteriormente, todo evaluador debe tener una buena comprensión del plan de evaluación. Sin embargo, ello se puede lograr con un buen entrenamiento encaminado, en estas dos áreas: La evaluación en general y la entrevista que podrá solicitar colaboración a Recursos Humanos con anticipación para su aplicación.

#### FORMA DE ENTRENAR A LOS EVALUADORES

El entrenamiento se realizara mediante la reunión que convoque Recursos Humanos en el Auditorio o bien su desplazamiento a las oficinas, se puede realizar ejercicios prácticos de evaluación de un individuo supuesto en el grupo de evaluadores, previo suministro de la información pertinente al caso, etc.

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

- Ciclo de evaluación: del 01 de Enero al 30 de Junio y del 01 de Julio al 31 de Diciembre de cada período.
- Tiempo mínimo requerido para evaluar al colaborador(a): SEIS MESES
- Periodo para efectuar la primera calificación será: del 01 de Julio al 15 de Julio que cubre el periodo a calificar del 01 de Enero al 30 de Junio y la segunda calificación será del 01 de Enero al 15 de Enero que cubre el periodo de calificar del 01 de Julio al 31 de Diciembre.
- Presentación del resultado de la evaluación y firma del formulario por parte colaborador(a) y su jefe inmediato: Al CONCLUIR la entrevista de evaluación.
- Presentación de las objeciones del colaborador(a) al superior de la jefatura inmediata: Dentro de los TRES DÍAS HÁBILES, siguientes a la fecha en la que la jefatura inmediata le presenta el resultado y firma (en desacuerdo) el respectivo el formulario de evaluación.
- Traslado del expediente y el formulario de evaluación del desempeño al superior de la jefatura inmediata: DENTRO DE LOS TRES DÍAS HÁBILES SIGUIENTES a la fecha en la que el colaborador presentó su disconformidad ante su jefe inmediato.
- Resolución definitiva de la evaluación por parte del superior de la jefatura inmediata: TRES DÍAS HÁBILES a partir de la fecha en la que reciba el expediente, el formulario de evaluación del desempeño y las objeciones del colaborador(a).
- Envío de los formularios de evaluación, originales e informe, con los resultados de la evaluación a Recursos Humanos: Dentro de los OCHO DÍAS NATURALES contados a partir de la conclusión del proceso de evaluación.

#### INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

##### Selección del Formulario de Evaluación

Cada formulario de Evaluación del Desempeño consta de 7 SECCIONES, identificadas con las letras A, B, C, D, E, F, G. Cada

*www.incopescas.go.cr/*

sección debe llenarla la jefatura inmediata con claridad y exactitud, de modo que la información aparezca nítida, sin borrones, tachaduras ni uso de correctores de escritura, que generen dudas acerca de su autenticidad. Los formularios se identifican con las siglas FED y están ordenados de la siguiente manera:

- FED-1: Servidores (as) con responsabilidad de línea (Estrato Gerencial, Profesional, Técnico, Operativo y Calificado)
- FED-2: Servidores (as) sin responsabilidad de línea (Estratos Técnico y Profesional).
- FED-3: Servidores (as) sin responsabilidad de línea (Estratos Operativo y Calificado).

La jefatura inmediata debe escoger el formulario adecuado, según el grupo laboral al que pertenece el colaborador (a), de acuerdo con las funciones que éste realiza. Para completar correctamente las diferentes secciones del formulario correspondiente, es necesario que la jefatura inmediata tome en cuenta las siguientes instrucciones:

#### SECCIÓN A: Identificación del colaborador(a) y sus superiores

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

#### SECCIÓN B: Factores y niveles del desempeño

Esta sección contiene el nombre de las CINCO dimensiones del desempeño, con CINCO niveles cada una, considerados como relevantes para fundamentar los criterios de evaluación. Las dimensiones varían según sea el grupo laboral al que corresponda el formulario.

Las Dimensiones de Desempeño consideradas como relevantes para sustentar los criterios de evaluación son CINCO y se ordenan de 1 a 5, dentro de cada grupo laboral. Cada dimensión debe calificarse con base en una escala de CINCO NIVELES DEL DESEMPEÑO. Esta calificación la hará la jefatura inmediata previa a la ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Para comunicar el nivel de desempeño en cada DIMENSIÓN, la jefatura inmediata deberá convocar a su colaborador(a) a una entrevista. En esta entrevista la jefatura inmediata expone a su colaborador(a) sus apreciaciones sobre el valor del nivel que mejor representa el desempeño demostrado en cada DIMENSIÓN con respecto al desempeño esperado, durante el periodo evaluado.

La jefatura inmediata debe consultar previamente las definiciones de las DIMENSIONES Y NIVELES DEL DESEMPEÑO, según sea el grupo laboral en el que se ubica el colaborador(a). Asimismo para registrar su apreciación evaluativa, procederá a marcar en los espacios correspondientes del formulario, el NIVEL con que finalmente decide calificar el desempeño demostrado por el colaborador (a).

Una vez concluida la entrevista, el colaborador(a) deberá firmar en el espacio disponible.

#### SECCIÓN C: Resolución de la evaluación del desempeño

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

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

#### PUNTUACIÓN CATEGORÍA CUALITATIVA

35 a 60 DEFICIENTE, de 61 a 70 REGULAR, de 71 a 80 BUENO, de 81 a 90 MUY BUENO y de 91 a 100 EXCELENTE

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

[www.incopesca.go.cr/](http://www.incopesca.go.cr/)

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

**SECCIÓN D: Opinión del colaborador(a) en relación con la resolución de evaluación de su desempeño.**

En esta sección el colaborador(a) debe indicar en la casilla correspondiente si está de acuerdo o en desacuerdo con la resolución de la valoración de su desempeño. En cualquiera de los dos casos debe firmar, anotar la fecha y devolver el formulario a su jefatura inmediata. Si el colaborador(a) está de acuerdo con lo resuelto, el proceso de evaluación concluye aquí y el FORMULARIO DE EVALUACIÓN (original) debe remitirse a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos Institucional. Si el colaborador(a) manifiesta desacuerdo con la resolución del desempeño, el proceso continuará en la SECCIÓN E del formulario. En este caso el colaborador(a) debe solicitar una entrevista con el Superior de su jefatura inmediata, a quien le presentará por escrito, dentro de los TRES DÍAS HÁBILES SIGUIENTES a la fecha en que su jefatura le notifica el resultado de su evaluación del desempeño, agregando las observaciones que considera necesarias sobre lo resuelto con respecto a la misma. En dichas observaciones, el colaborador(a) debe especificar en qué aspectos y DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO está en desacuerdo con la calificación asignada por su jefatura inmediata.

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

**SECCIÓN E: Observaciones del superior de la jefatura inmediata**

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

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

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

**SECCIÓN F: Justificaciones y observaciones generales de la jefatura**

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

- a) Justificación de la utilización de los niveles 1 y 5: La jefatura inmediata debe justificar en forma breve las razones en que se basa para calificar una o más DIMENSIONES DE DESEMPEÑO con el nivel 1 o el nivel 5. Esto permitirá identificar las causas más evidentes de un desempeño POR DEBAJO o MUY POR DEBAJO DEL ESPERADO o bien de un DESEMPEÑO SUPERIOR. En el caso de que el espacio disponible en el formulario sea limitado para indicar las razones por las cuales su colaborador(a) fue calificado con niveles de desempeño 1 o 5, puede utilizar hojas adicionales.
- b) Si el colaborador (a) se negó a firmar la evaluación.
- c) Si el colaborador (a) se negó a asistir a la entrevista de evaluación.
- d) Si el colaborador(a) estuvo incapacitado (a), con licencia o beca durante el ciclo de evaluación, o cualquier otro aspecto relevante de este proceso que la jefatura inmediata o su superior consideren pertinente señalar.



*www.incopescas.go.cr/*

#### SECCIÓN G: Capacitación y otras medidas de mejoramiento

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

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

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

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

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

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

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

Con el fin de estimular el desarrollo de aquellos colaboradores(as) que obtuvieron niveles de desempeño superiores a DEFICIENTE Y REGULAR, la jefatura inmediata podrá, indicar ciertas áreas que, a su juicio, el colaborador(a) requiere reforzar por medio de la capacitación o cualquiera otra opción. No obstante, en este caso la institución no está obligada a atender en forma inmediata estas necesidades, sino que tales propuestas formarán parte de un plan de desarrollo que tratará de satisfacer esas necesidades según sus posibilidades.

CON FUNDAMENTO EN LO EXPUESTO EN EL ARTICULO 44 DEL REGLAMENTO DEL ESTATUTO DEL SERVICIO CIVIL Y EL REGLAMENTO INTERNO DEL INCOPESCA CAPITULO XIII SE FORMULA EL INSTRUCTIVO, CUYO PROPOSITO ES GUIAR LA APLICACIÓN RAZONABLE DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN INCOPESCA.

#### LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

LA EVALUACIÓN ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL SE VERIFICAN, VALORAN Y CALIFICAN LAS REALIZACIONES DE UN FUNCIONARIO Y EL CUMPLIMIENTO DEL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES INHERENTES TOMANDO EN CONSIDERACIÓN LOS PLANES ANUALES OPERATIVOS COMO APORTE AL LOGRO DE LAS METAS INSTITUCIONALES Y DEL VALOR AGREGADO QUE DEBEN GENERAR LAS INSTITUCIONES

PRINCIPALES OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN INCOPESCA

- 1. EVALUAR OBJETIVAMENTE LA ACTUACION DEL TRABAJADOR EN SU CARGO.
- 2. ESTIMULAR Y MOTIVAR AL TRABAJADOR, DANDOLE A CONOCER ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE SU ACTUACION, CON EL FIN DE BRINDARLE LA OPORTUNIDAD DE MEJORAR SU EJECUCION Y DE APLICAR LAS CORRECCIONES PERTINENTES.
- 3. DETERMINAR LAS NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO CORRECTIVO Y TOMAR LAS PREVISIONES NECESARIAS PARA FORMAR AL PERSONAL DE ACUERDO CON SU DESEMPEÑO, POTENCIAL Y CON LAS NECESIDADES FUNCIONALES Y ORGANIZACIONALES.

[www.incopesca.go.cr/](http://www.incopesca.go.cr/)

¿A QUIEN EVALUAR?

• ES DESEABLE QUE TODO EL PERSONAL SE SIENTA MOTIVADO Y DIRIGIDO EN SU DESARROLLO PROFESIONAL, POR LO QUE HABRÍA QUE EVALUAR EL RENDIMIENTO DE TODO EL PERSONAL E INFORMAR SOBRE ELLO, EXCEPTO SERVICIOS CONTRATADOS.

DEBERÁN HACER EVALUACIÓN SISTEMÁTICA LAS PERSONAS QUE TENGAN RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN SOBRE COLABORADORES, O SEA LAS JEFATURAS INMEDIATAS .

- ❖ LA PRESIDENCIA EJECUTIVA DEBERA EVALUAR A LAS DIRECCIONES , ASESORES Y STAFF.
- ❖ LAS DIRECCIONES A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO O AQUELLOS QUE SEAN SUS COLABORADORES DIRECTOS.
- ❖ LOS MANDOS MEDIOS A SUS COLABORADORES DIRECTOS.
- ❖ LA COMPETENCIA LABORAL DEL EMPLEADO A TRAVÉS DE LOS RESULTADOS (CONTRIBUCIONES Y METAS INDIVIDUALES) ALCANZADOS EN EL EJERCICIO DE LAS FUNCIONES DURANTE EL AÑO, GUIADO POR EL PLAN ANUAL OPERATIVO ENTRE LAS FUNCIONES NO PROGRAMADAS ( SI FUERAN ESTAS SUSTITUTAS POR LAS FUNCIONES PLANIFICADAS DURANTE LA CONFECCIÓN DEL PAO).

COMO EVALUAR?

1. LAS JEFATURAS INMEDIATAS DEBERÁN DELEGAR FUNCIONES A LOS SUBALTERNOS SEGÚN EL PAO.
2. MANTENER ACTUALIZADO EL EXPEDIENTE DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE CADA COLABORADOR.
3. CONTACTO INICIAL Y CREACION DE UN AMBIENTE FAVORABLE, UNICAMENTE DEBERA ESTAR EL JEFE CON EL COLABORADOR.
4. SE CALIFICARA EL AÑO ANTERIOR., ESPECÍFICAMENTE POR EL CIERRE DEL PLAN ANUAL OPERATIVO Y SU PRESUPUESTO.
5. DEFINIR CONJUNTAMENTE METAS O EXPECTATIVAS.\*
6. CIERRE DE LA ENTREVISTA.

DISTORCIONES EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

ALGUNAS DE LAS DISTORCIONES EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO SON:

- INDULGENCIA – SEVERIDAD
- ERROR DE SEMEJANZA
- PREFERENCIA PERSONAL

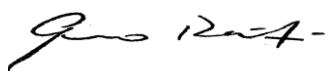
PLAZOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EL CICLO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO COMPRENDERA DEL 01 DE ENERO HASTA EL 31 DE DICIEMBRE .

\* SE REALIZARA UNA SOLA EVALUACION FINAL , MISMA QUE SE APLICARA EN LA PRIMERA QUINCENA DE ENERO.

2-Acuerdo Firme

Cordialmente;



Lic. Guillermo Ramírez Gätjens

Jefe

Secretaría Técnica

Junta Directiva