

**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
GERENCIA DE DIVISION ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS**

**NORMAS PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA C.C.S.S.**



**AREA DE ASISTENCIA TECNICA  
SUBAREA RECLUTAMIENTO Y SELECCION  
NOVIEMBRE 2004**

# INDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción .....	4
I Justificación Sistema Evaluación del Desempeño .....	6
II Objetivos del Sistema de Evaluación del Desempeño .....	8
III Ámbito de Aplicación .....	10
3.1.- Responsable de la evaluación	
3.2.- Sujetos de evaluación	
3.3.- Período a evaluar	
3.4.- Nota mínima	
IV Componentes del Sistema de Evaluación del Desempeño .....	13
4.1.1 Trabajador de la Institución .....	13
4.1.2 Jefatura Evaluadora .....	14
4.1.3 Jefatura Mediata .....	18
4.1.4 Oficina de Recursos Humanos .....	18
4.1.5 Director del Centro de Trabajo .....	20
4.1.6 Dirección Corporativa de Recursos Humanos.....	21
4.1.7 Niveles Superiores .....	22
V Procedimiento .....	23
VI De los Formularios .....	32
6.1 Tipos de Formularios .....	32
6.2 Estructura de los Formularios .....	33
6.3 Factores a Evaluar .....	35

6.3.1	Formularios Evaluación del Desempeño .....	35
6.3.1.1	Formulario Evaluación Jefaturas y Supervisores .....	35
6.3.1.2	Formulario Evaluación del Profesional .....	37
6.3.1.3	Formulario Evaluación del Trabajador o la Trabajadora.....	38
VII	De los Informes que general el sistema de evaluación del desempeño...	41
VIII	De la Atención de Apelaciones .....	44
IX	De los incentivos no económicos .....	45
X	Aprobación.....	46
XI	Anexos .....	47

No.1 Errores de Apreciación .

No.2 Manual del Usuario de la Hoja Electrónica

No.3 Evaluación del Desempeño del trabajador o trabajadora

No.4 Evaluación del Desempeño para el o la Profesional

No.5 Evaluación del Desempeño para Jefaturas o Supervisores

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de los funcionarios es el medio para obtener los objetivos y alcanzar la misión de la Institución, la labor en las diferentes áreas de servicios, no es una actividad que pueda ser medida con relativa facilidad, pues existen diversas funciones que son desarrolladas para labores diferentes en una misma jornada laboral.

Sin embargo partiendo de este criterio, encontramos que existe una correlación entre la evaluación del desempeño y el cargo que se ocupa, esto es, al individuo se le va a evaluar por el resultado de su labor en un período determinado, relacionándolo con lo que potencialmente se espera que realice una persona calificada en el puesto.

El Sistema de Evaluación del Desempeño, constituye el medio para evaluar el desempeño de todos los funcionarios en los diferentes cargos, propiciando la necesaria y efectiva comunicación entre las jefaturas y los colaboradores para el oportuno reconocimiento de su labor; el análisis de las diversas situaciones derivadas del trabajo y la búsqueda conjunta de soluciones, para el logro de un mayor nivel de calidad.

El Sistema de Evaluación del Desempeño responde a la necesidad de las organizaciones de lograr el mayor aprovechamiento posible de las capacidades del personal. Por lo tanto, es necesario tomar en cuenta las aptitudes individuales y la compatibilidad de éstas con el puesto

que ocupa el individuo. En esta tarea se desea que las jefaturas asuman el liderazgo, propiciando la integración de los intereses y necesidades de los trabajadores con los objetivos de la Institución.

Es por lo anterior que la Dirección de Recursos Humanos consciente de la importancia del adecuado manejo del Sistema, ha diseñado las presentes normas para que sean utilizadas por las jefaturas como guía para la evaluación del desempeño de sus trabajadores.

# **CAPITULO I**

## **JUSTIFICACIÓN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño sistemática ha sido adoptada por muchas empresas como un medio para evaluar el trabajo de cada funcionario. Las evaluaciones se han utilizado con más frecuencia como base para la selección de candidatos, futuras promociones a mejores cargos y con el objeto de lograr aumentos por méritos. También es frecuente utilizar sus resultados como medio de comprobar el éxito de los programas de reclutamiento, selección y procedimientos de entrenamiento a los trabajadores.

En particular, la evaluación del desempeño permite dar a conocer el comportamiento de la gestión del individuo dentro de una organización en un período determinado, el cual debe llevarse a cabo en forma continua, a fin de obtener los mejores resultados para realimentar y mejorar los procesos de trabajo.

El proceso de evaluación requiere de información sistemática, reunida con regularidad y periódicamente revisada por la jefatura en coordinación con el trabajador. La evaluación del desempeño debe fomentar la equidad, brindando a los funcionarios una base satisfactoria sobre la cual fundamentar expectativas.

Se deben minimizar las acciones poco objetivas y discriminantes, a fin de fortalecer las relaciones entre los evaluadores y sus evaluados, lo que propiciará mejores resultados en la gestión de la organización.

## **CAPITULO II**

### **OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

- 2.1. Formalizar una instancia de comunicación entre el evaluador y el evaluado sobre el desempeño de este último, que contribuya al conocimiento y comprensión de los objetivos de la Caja y como enmarcarse en ese ámbito.
- 2.2. Proveer al Trabajador de la Institución en forma permanente, de información acerca de lo que se espera de él en el desempeño de su trabajo, de los aspectos positivos del mismo y de aquellos en que se requiera mejoría.
- 2.3. Dotar a la organización de un mecanismo que le permita evaluar en forma objetiva la calidad de resultados generados por cada funcionario, dentro de un enfoque de tareas, procesos, mejoramiento continuo y trabajo en equipo.
- 2.4. Contar con un instrumento que permita disminuir las influencias subjetivas en la calificación, así como analizar los logros, aportes, fortalezas y áreas de mejoramiento de los funcionarios, con el fin de crear e implementar estrategias para su promoción y desarrollo.



- 2.5. Suministrar elementos que permitan la planificación, trayectoria laboral y/o profesional del personal.
  
- 2.6. Detectar problemas en los procesos, asignación de recursos y funciones que puedan estar afectando el desempeño del personal.

## **CAPITULO III**

### **AMBITO DE APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### **3.1.- Responsable de llevar a cabo la evaluación**

**El Sistema de Evaluación del Desempeño debe ser aplicado en forma obligatoria por la Jefatura Inmediata** a cada uno de los funcionarios a su cargo (supervisión directa), a través de los formularios diseñados para estos efectos.

#### **3.2.- Sujetos de la evaluación del desempeño**

**El Sistema de Evaluación del Desempeño debe ser aplicado a:**

**3.2.1.-Los funcionarios nombrados en propiedad** al cumplir un año de laborar en la misma unidad de trabajo y sucesivamente cada año de acuerdo con el período establecido.

**3.2.2.-Los funcionarios interinos continuos**, con un año o más de laborar con la Institución en la misma unidad y con la misma jefatura, durante el año en que se lleve a cabo la evaluación.

Los interinos irregulares, con nombramientos diversos en diferentes unidades y servicios, mientras no tengan continuidad de un año completo en el mismo servicio y con la misma jefatura,

serán evaluados mediante el sistema de *“Informe Sobre Período Interino”* vigente en la Institución.

**3.2.3.-Los funcionarios nombrados en propiedad que están sujetos al sistema de rotación en diferentes turnos,** serán evaluados dentro del Sistema de Evaluación del Desempeño, por la jefatura con la que estén trabajando en ese momento.

Dicha jefatura, en caso de ser necesario para fundamentar su evaluación, solicitará el criterio de las otras jefaturas de turno que han trabajado con el funcionario a evaluar.

**3.2.4.-**Cuando se trate de puestos del Área de Enfermería, cuyo ámbito de aplicación se encuentren cubiertos por la Ley No. 7085 y el Decreto No. 18190-S, debe tomarse en consideración lo establecido en su artículo 9, inciso 5 que indica textualmente:

**“5.- CALIFICACIONES DE SERVICIOS:**

**Cuando el jefe inmediato superior no pertenezca a la estructura de enfermería, estará obligado a tomar en cuenta, con carácter vinculante, el criterio de la respectiva jefatura para la calificación de los aspectos técnicos del personal de enfermería.**

**Se entenderá como aspectos técnicos: calidad, rendimiento en el trabajo, conocimientos y capacidad en el desempeño.**

**Para la calificación se utilizará la fórmula oficial de cada ente empleador ... “.**

En estos casos, la jefatura que efectúa la calificación de los aspectos técnicos (calidad, rendimiento en el trabajo, conocimientos y capacidad en

el desempeño), debe dejar constancia de lo anterior, mediante nota que debe dirigir a la jefatura inmediata que está efectuando la evaluación del desempeño del trabajador

### **3.3.- Período a evaluar**

El período a evaluar debe cubrir un año de labor continua (12 meses). El funcionario debe haber estado laborando en la misma unidad de trabajo y con la misma jefatura.

Si existe motivo justificado para no evaluar los 12 meses de labor continua, el período mínimo puede ser de 09 meses.

### **3.4.- Nota mínima a obtener**

La nota mínima que el funcionario debe obtener como resultado del proceso de evaluación del desempeño es de 75 %

## **CAPITULO IV**

### **COMPONENTES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Dentro del Sistema de Evaluación del Desempeño interactúan diferentes componentes, cada uno de los cuales debe cumplir con una serie de responsabilidades que contribuyan a que el Sistema se desarrolle en forma eficiente y eficaz. Dichas responsabilidades se detallan a continuación:

#### **4.1.-Responsabilidades del Trabajador de la Institución**

- a.- Debe ser consciente y convencido de su responsabilidad como parte del proceso de evaluación, en donde juega un papel muy importante por ser uno de los elementos fundamentales dentro del sistema.
  
- b.- Debe establecer una interrelación positiva, abierta, receptiva y colaboradora con su jefatura inmediata, a fin de que se logren realimentar los procesos de trabajo a su cargo, contribuyendo con su desarrollo personal y profesional.
  
- c.- Debe velar porque su jefatura lo evalúe en el período establecido.

#### **4.2.- Responsabilidades de la Jefatura evaluadora (Jefe inmediato del funcionario evaluado)**

La jefatura evaluadora debe:

- a.- Conocer las “Normas para la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño en la C.C.S.S. “ , donde se incluyen los formularios diseñados para efectuar la evaluación del desempeño de sus colaboradores.
- b.- Conocer el Manual del Usuario de la Hoja Electrónica, guía para hacer uso adecuado del instrumento que facilitará el proceso de asignación de la calificación cuantitativa y emisión de los informes.
- c.- Informar a los funcionarios de su área de responsabilidad, sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño, a fin de que conozcan los objetivos, los formularios y todos los aspectos que lo caracterizan.
- d.- Solicitar por escrito a la Oficina de Recursos Humanos de su área de responsabilidad, los instrumentos necesarios para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño con los funcionarios de su unidad, como lo son : las normas que regulan el sistema, la Hoja Electrónica, el Manual del Usuario, presentaciones de power point, etc.

Otro medio a disposición de las jefaturas evaluadoras para obtener la información anterior, es a través de la página Webb de la Dirección Corporativa de Recursos Humanos y la “Base de datos de Políticas y Normas”.

- e.- Velar porque el proceso de evaluación del desempeño sea objetivo y esté orientado al reconocimiento y desarrollo del trabajador. Para esto, debe revisar los antecedentes relevantes que permitan fundamentar la evaluación y que se encuentren registrados en el expediente u otro documento que estime apropiado y que contenga el récord anual del trabajador para no incurrir en errores de apreciación, este record debe incluir exclusivamente los antecedentes del período a evaluar.
- f.- Comunicar a sus colaboradores con suficiente antelación, los rubros con que serán evaluados, de acuerdo con los formularios previamente establecidos.
- g.- Aplicar anualmente en la fecha establecida, la evaluación del desempeño a cada uno de sus colaboradores, utilizando los formularios que se han diseñado y aprobado para estos efectos.
- h.- Reunirse con cada uno de sus colaboradores para llevar a cabo el proceso de evaluación individual, interactuando directamente con el funcionario evaluado, a fin de detectar y clarificar las áreas débiles, las fortalezas y acordar conjuntamente las acciones para mejorar el desempeño. Debe usar el formulario que corresponda al puesto que desempeña el trabajador.

- i.- Debe verificar una vez llevado a cabo el proceso de evaluación, que cada uno de los items contenidos en el formulario estén llenos y cuente con los respectivos nombres, firmas de jefatura evaluadora y funcionario evaluado, sello de la unidad de trabajo y la calificación obtenida por el funcionario.
  
- j.- Comunicar el resultado de la evaluación del desempeño al funcionario evaluado, a más tardar en un plazo de 10 días hábiles a partir de la fecha en que se efectuó la evaluación, mediante copia del formulario. Puede optar una de las siguientes opciones para realizar la entrega:

**j.1.- Entrega directa el día de la evaluación**

La jefatura evaluadora hace entrega directamente al funcionario evaluado, de la copia del formulario de evaluación, el día en que se llevó a cabo dicha evaluación, ó

**j.2.- Entrega formulario 10 días posteriores**

La secretaria de la Jefatura evaluadora o el funcionario designado como responsable, hace entrega al funcionario evaluado, de la copia del formulario de evaluación (debidamente lleno y firmado por ambas partes) dentro del plazo de los 10 días hábiles después de efectuada la evaluación.

- k.- Trasladar a la Oficina de Recursos Humanos de su área de responsabilidad (una vez evaluados todos los trabajadores y



atendidas y notificadas todas las apelaciones), en un plazo de 15 días hábiles posteriores a la atención de la última apelación, el **“Informe de Resultados de la Evaluación del Desempeño”** que contenga:

- **Informe de Evaluaciones realizadas**, uno por cada tipo de formulario aplicado: Evaluación del Trabajador, Evaluación del Profesional o Evaluación de Jefatura. Que incluye el desglose de ítems evaluados, resultados globales.
  - **Acciones Propuestas para mejorar el desempeño por parte del trabajador**
  - **Acciones Propuestas** por el evaluador para mejorar el desempeño del trabajador
  - **Las observaciones que considere convenientes.**
  - **Formulario “Evaluación del Desempeño” de cada funcionario** para que sean incluidos en el expediente personal de cada funcionario custodiado en la Oficina de Recursos Humanos de su área de responsabilidad
- I.- Definir conjuntamente jefatura y funcionario, los objetivos a cumplir en la gestión de su labor para el próximo período.

- m.- ***Elaborar el Plan de Acción*** en conjunto con las demás jefaturas y con el Jefe o encargado de la Oficina de Recursos Humanos. Dicho Plan de Acción debe responder a las necesidades detectadas a través del proceso de Evaluación del Desempeño llevado a cabo.

#### **4.3. Responsabilidades de la Jefatura mediata (jefatura superior de la jefatura evaluadora)**

- a- Resolver las apelaciones correspondientes, en los casos en que los funcionarios evaluados no estén de acuerdo con el resultado de la evaluación del desempeño, efectuada por la Jefatura Inmediata.
- b- Evaluar a sus jefaturas a cargo mediante el formulario establecido para estos efectos y acatar lo establecido en la normativa vigente en esta materia.

#### **4.4.- Responsabilidades de la Oficina de Recursos Humanos**

- a.- **Proporcionar la asesoría y capacitación** a jefaturas y funcionarios de su área de responsabilidad, en relación con el Sistema de Evaluación del Desempeño.
- b.- **Proporcionar** a las jefaturas de su área de responsabilidad, los **instrumentos** necesarios (software, normas, etc.) para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño.

- c.- Incluir en el Sistema de Información de Evaluación del Desempeño, las calificaciones enviadas por la jefatura evaluadora .
- d.- Custodiar e incluir copia de los formularios de la Evaluación del Desempeño, en el expediente personal de cada funcionario evaluado de su área de responsabilidad.
- e.- Dar seguimiento a la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño en su área de responsabilidad y mantener informado a la jefatura superior.
- f.- **Elaborar Informe Ejecutivo de Resultados** y elevar al nivel superior de su área de responsabilidad.
- g.- **Elaborar propuesta de plan de acción**, que responda a las necesidades detectadas mediante la evaluación del desempeño efectuada a los trabajadores de su área de responsabilidad, con coordinación con el Director, Administrador y las Jefaturas.

La propuesta de Plan de Acción se fundamenta en los criterios externados por cada trabajador en el espacio correspondiente a: “Acciones propuestas por el trabajador para mejorar el desempeño” y las “Acciones Propuestas por la jefatura evaluadora para contribuir a que el desempeño del funcionario mejore” .

Por lo expuesto es de suma importancia que tanto el trabajador como la jefatura evaluadora hagan un uso adecuado de los espacios donde pueden plasmar los criterios que consideren adecuados para mejorar el desempeño.

#### **4.5.- Responsabilidades del Director del Centro de Trabajo**

- a.- Dar cumplimiento a lo establecido en la normativa aprobada por la Junta Directiva, respecto al Sistema de Evaluación del Desempeño.
- b.- Velar porque cada una de las jefaturas del centro de trabajo, efectúen la evaluación del desempeño a cada uno de sus colaboradores en el tiempo establecido.
- c.- Brindar el apoyo necesario para que las jefaturas de su unidad de trabajo, cuenten con el equipo de cómputo y los instrumentos necesarios, para llevar a cabo la evaluación del desempeño de sus colaboradores.
- d.- Apoyar la implementación del Plan de Acción formulado en su área de responsabilidad, para atender las necesidades detectadas mediante el proceso de evaluación de desempeño.
- e.- Remitir **“Informe Global de Resultados”** a la Dirección Corporativa de Recursos Humanos, en el cuarto trimestre de cada año.

#### **4.1.6.-Responsabilidades de la Dirección Corporativa de Recursos Humanos**

- a.- Elaborar, revisar, modificar y divulgar los instrumentos necesarios para llevar a cabo la evaluación del desempeño en las diferentes unidades de trabajo de la Institución.
- b.- Brindar asesoría y capacitación a las Oficinas de Recursos Humanos locales y regionales .
- c.- Dar seguimiento a la ejecución del sistema de evaluación del desempeño en las diferentes unidades de la Institución a nivel nacional.
- d.- Con base a los Informes Globales, remitidos por los diferentes centros, elaborar Informe Ejecutivo de Resultados y elevarlos al nivel superior.
- e.- Elaborar diagnóstico sobre el funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño a nivel de toda la Institución y elevar Informe Ejecutivo de Resultados al nivel superior.

#### **4.1.7.-Responsabilidades de los Niveles Superiores**

Dictar las políticas que respaldan el desarrollo y aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño en la C.C.S.S., y aprobar los instrumentos requeridos para su adecuada implementación.

## **CAPITULO V**

### **PROCEDIMIENTO PARA DESARROLLAR EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

A efecto de que el Sistema de Evaluación del Desempeño se lleva a cabo con éxito y dentro del plazo establecido, se deberán seguir los pasos que a continuación se detallan:

- 5.1.-** Tal como es estableció en el Capítulo IV, las jefaturas deben conocer ampliamente todos los instrumentos que regulan y facilitan la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño, a saber: las “Normas para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño en la C.C.S.S.”, los formularios diseñados para efectuar la evaluación del desempeño de sus colaboradores, la Hoja Electrónica y los procedimientos establecidos.
  
- 5.2.-** La Jefatura debe tener instalado en su computadora, el Sistema Computarizado de Calificación de los Formularios de la Evaluación del Desempeño (Hoja Electrónica), instrumento diseñado para facilitar el proceso de la asignación de la calificación cuantitativa de los formularios, el registro de la información, la impresión los formularios y emisión de los informes. Todos los instrumentos del Sistema de Evaluación del Desempeño serán proporcionados por la Oficina de Recursos Humanos de su área de responsabilidad.

**5.3.-** La jefatura evaluadora debe tener, conocer y manipular el sistema computarizado de calificación, el cual es muy sencillo, está diseñado de tal manera que la jefatura pueda obtener la calificación cuantitativa de cada uno de los formularios en forma inmediata y los informes correspondientes, según de detalla en el Capítulos IV y VII.

#### **5.4.- Evaluación del Desempeño Individual de cada trabajador**

5.4.1.-El período que debe cubrir la evaluación debe ser de un año. Las excepciones por razones justificadas en cuanto a la disminución del tiempo cubierto para evaluar, puede ser un mínimo de 09 meses.

5.4.2.-Para que la Evaluación del Desempeño cumpla con sus objetivos , debe realizarse una reunión entre la jefatura evaluadora y el funcionario evaluado en donde:

- La jefatura evaluadora informará al funcionario el objetivo de la reunión.
- Lo motivará para que externe los criterios que considere convenientes para mejorar tanto la interrelación directa, su trabajo y la evaluación.
- Le recordará que para efectos prácticos y facilitar la calificación cuantitativa del formulario y la emisión de los informes correspondientes , deben hacer uso del Sistema Computarizado de Calificación de los Formularios de Evaluación del Desempeño y que usarán la computadora como medio para procesarla.



A fin de que baje el nivel de ansiedad y posible temor que genera a muchas personas el estar frente a una computadora, ver el formulario y hacer uso del mismo directamente en la pantalla, la jefatura evaluadora, si lo considera pertinente de acuerdo a las condiciones que se den en sus subalternos, puede entregar previamente al funcionario, un formulario impreso para que se familiarice con él y se autoevalúe.

Una vez que la jefatura ha llevado a cabo los pasos anteriores, debe proceder a accesar la Hoja Electrónica (de previo debe contar y consultar con el “Manual del Usuarios de la Hoja Electrónica), de acuerdo como se indica a continuación:

5.4.3.-En acato a la fecha establecida para realizar la evaluación al personal, la jefatura debe convocar con tiempo al funcionario a evaluar.

5.4.4.-Mediante una reunión (Jefatura inmediata y funcionario a evaluar) se procede a dar inicio al proceso de evaluación, donde le informará al funcionario el objetivo de la reunión y la apertura que tiene para llevarla a cabo en forma objetiva.

5.4.5.-La Jefatura ingresa a software de acuerdo a lo estipulado en el Manual de Usuario. Elige el tipo de formulario que corresponde (*Evaluación del Desempeño del Trabajador o la Trabajadora, Evaluación del Desempeño para el o la Profesional o Evaluación del Desempeño para Jefaturas y Supervisores*), de acuerdo con

el puesto en que se desempeña el trabajador a evaluar e indica el número de cédula.

5.4.6.-Al ingresar el número de cédula del funcionario a evaluar, el sistema realiza el llenado del formulario con base a la información contenida en el Registro de funcionarios a evaluar.

El único dato que debe incluir cada vez es el período a evaluar. Los datos de nombre completo, tipo de puesto, unidad programática, centro de trabajo, servicio al que pertenece y nombre del evaluador, son dados por el sistema.

5.4.7.-En conjunto con el funcionario a evaluar, la jefatura procede a analizar exhaustivamente cada criterio o factor (fraseo y escala de puntos) establecidos en el formulario elegido.

5.4.8.-Una vez realizado el análisis anterior, la jefatura se ubicará en el espacio previsto para ello (al lado derecho de cada criterio o factor del formulario), con el mouse se posicionará sobre la calificación cuantitativa que considere se merece el funcionario evaluado en cada ítem, resultado que se reflejará en la parte derecha de cada ítem y se irá sumando automáticamente en la parte superior derecha del formulario.

5.4.9.-Una vez que se ha cumplido con los pasos anteriores, la jefatura y el trabajador, intercambiarán criterios con respecto a la evaluación.

Producto del proceso de evaluación e intercambio mutuo, procederán a hacer uso de los siguientes espacios:

**“Acciones propuestas por el trabajador para mejorar el desempeño”** el funcionario evaluado procederá a indicar las acciones que considere contribuirán a que su desempeño mejore o todos aquellos aspectos que considere importantes.

**“Acciones propuestas por el evaluador para contribuir a que el desempeño del funcionario mejore”** la jefatura evaluadora, analizando la evaluación realizada y las anotaciones del funcionario evaluado, procede a indicar las acciones que considere como las más adecuadas para contribuir a que el desempeño del funcionario mejore.

La información que se consigne en estos espacios es fundamental porque se constituirá en el insumo para la elaboración del Plan de Acción que se debe realizar.

5.4.10.- Es muy importante que sobre los nombres tanto de la jefatura inmediata como del trabajador evaluado, se consignen las respectivas firmas y el sello de la unidad, en todas las copias del formulario, a fin de darles la validez legal respectiva.

5.4.11.- Por su parte, el trabajador evaluado deberá indicar en dicho formulario, si está de acuerdo o en desacuerdo con la evaluación realizada. En caso de estar en desacuerdo, tendrá la alternativa de proceder como se detalla en el Capítulo VIII de las presentes Normas, que trata sobre las apelaciones.

5.4.12.- La Jefatura evaluadora debe tener el cuidado de ir guardando la información, tal como se indica en el Manual del usuario, lo que le garantizará la alimentación de los formularios e informes .

5.4.13.- La jefatura inmediata debe proceder a imprimir tres copias del formulario de evaluación individual correspondiente, con todos los datos solicitados. Tanto Jefatura evaluadora como el funcionario evaluado, deben proceder a firmar y sellar el original y las copias de los formularios, a fin de darle la validez legal respectiva.

5.4.14.- Una vez finalizados todos los pasos anteriores, la Jefatura inmediata debe enviar a la Oficina de Recursos Humanos, un **Informe de Resultados de la Evaluación del Desempeño**, que debe contener:

- Informe de evaluaciones realizadas a los trabajadores
- Informe de evaluaciones realizadas a los profesionales
- Informe de evaluaciones realizadas a las Jefaturas
- Personal no evaluado
- Desglose de puntuaciones por ítem y global.
- Informe de Acciones propuestas por los trabajadores
- Informe de Acciones propuestas por la jefatura evaluadora
- Análisis y aspectos relevantes

### 5.5.- Distribución copias de los formularios:

La jefatura evaluadora debe imprimir tres (3) copias del formulario de "Evaluación del desempeño " de cada trabajador evaluado, dichos formularios deben:

- Estar debidamente llenos con todos los datos de identificación de funcionario, jefatura y unidad de trabajo
- Con la calificación cuantitativa asignada.
- Los espacios de propuesta de acciones de mejora, por parte del funcionario evaluado y la jefatura evaluadora, deben contar con las correspondientes observaciones.
- Deben estar firmados tanto por la jefatura como por el funcionario.
- Tener impresos los sellos correspondientes.

La distribución de los formularios es la siguiente:

**Original:** A la Oficina de Recursos Humanos de su área de responsabilidad, a fin de que sea incluido en el expediente personal del trabajador.

**Copia:** Para el expediente personal del trabajador que lleva la jefatura inmediata en su unidad de trabajo.

**Copia:** Para el trabajador evaluado.

5.6.- Formulación del Plan de Acción, cuya elaboración se debe llevar a cabo en estrecha coordinación con el Director, Administrador,

Jefaturas Evaluadoras y Encargado de la Oficina de Recursos Humanos.

5.7.- Ejecutar el Plan de Acción en su area de responsabilidad.

5.8.- Si el funcionario una vez que le entregan en forma oficial el resultado de la evaluación no está de acuerdo, debe seguir lo estipulado en el Capitulo VII De la atención de las apelaciones

## **Oficina de Recursos Humanos**

Por su parte, la Oficina de Recursos Humanos respectiva deberá efectuar los siguientes pasos dentro del proceso:

- Mantener un Sistema de Información de Evaluación del Desempeño, donde se consignen todas las calificaciones que le sean enviadas por las jefaturas evaluadoras.
- Incluir en el expediente personal de cada trabajador, los formularios que le remiten las diferentes jefaturas evaluadoras de la unidad de trabajo.
- Elaborar Informe Ejecutivo de Resultados sobre la ejecución del Sistema de Evaluación del Desempeño y elevar al nivel superior de su área de responsabilidad.
- Elaborar propuesta de plan de acción, en coordinación con las jefaturas y autoridad superior del Centro, que responda a las

necesidades detectadas mediante la evaluación del desempeño efectuada a los trabajadores de su área de responsabilidad.

## **CAPITULO VI**

### **DE LOS FORMULARIOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### **6.1.- Tipos de formularios**

Para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño de los funcionarios de la C.C.S.S., se deben utilizar los formularios que a continuación se detallan:

##### **b.1.- Formulario de evaluación del trabajador:**

Debe ser aplicado a todos aquellos funcionarios de la organización que no posean el rango de profesional ni de supervisores o jefaturas.

##### **b.2.- Formulario de evaluación del profesional:**

Debe ser aplicado a todos los profesionales de la institución que ostenten este rango.

##### **b.3.- Formulario de evaluación de jefaturas y supervisores:**

Debe ser aplicado a todos aquellos trabajadores con rango de jefaturas formales o supervisores, dentro de la organización.



## 6.2-Estructura de los formularios

Los formularios contienen una serie de espacios, para marcar o incluir información imprescindible para identificar tanto al funcionario evaluado, como a la unidad de trabajo donde lleva a cabo sus labores y la jefatura que lo evalúa, los que se detallan a continuación:

- ✧ **Período a evaluar:** debe indicarse claramente cual es el período anual que se está evaluando.
- ✧ **Unidad Programática:** Código correspondiente a la unidad donde labora el funcionario.
- ✧ **Datos de identificación:** deberá de anotarse el nombre completo de la persona evaluada, número de cédula, centro de trabajo en donde labora el funcionario al que se evalúa, servicio al que pertenece, Nombre completo y espacio para firma del jefe evaluador.
- ✧ **Calificación:** Una vez realizada la sumatoria total de cada rubro, deberá indicarse en este apartado la calificación total obtenida por el trabajador evaluado.
- ✧ **Items o factores que permiten evaluar en el ámbito cualitativo y cuantitativo el desempeño del trabajador dentro de su unidad de trabajo:** Cada uno de los items o factores a evaluar tiene un objetivo específico, siendo por lo tanto de relevante importancia que

las jefaturas y sus colaboradores tengan conocimiento de cada uno de ellos, a fin de lograr resultados objetivos y confiables.

☆ **Espacio para uso exclusivo del trabajador:** Se deben indicar aquí las acciones propuestas por el trabajador (trabajadora) para mejorar su desempeño.

☆ **Espacio para uso exclusivo del jefe evaluador:** Se anotarán aquí todas las acciones propuestas por la jefatura, para contribuir a que el desempeño del funcionario mejore.

☆ **Espacio para firmas y sello:**

Contiene:

- Nombre y firma de la Jefatura evaluadora
- Puesto que ocupa
- Fecha en que se realiza la evaluación
- Nombre y firma del Trabajador Evaluado
- Puesto que desempeña
- Fecha en que se realiza la evaluación

☆ El trabajador debe firmar el formulario de evaluación, e indicar con una X en el espacio destinado para este fin, si está de acuerdo o en desacuerdo con la calificación.

☆ **Sello:** El formulario (original y copias) deben estar debidamente sellados con el sello de la unidad de trabajo y firmados tanto por

la jefatura como por el funcionario evaluado. Este aspecto es lo que le da validez tanto a los formularios como al proceso.

### **6.3- Factores a evaluar:**

Los criterios o factores contemplados en los diferentes formularios de Evaluación del Desempeño se detallan a continuación:

#### **6.3.1.1-Formulario Evaluación Jefaturas y Supervisores.**

**Capacidad Analítica:** Evalúa el nivel de comprensión, análisis y profundidad en la ejecución de su trabajo, estableciendo una comunicación clara y precisa en forma escrita y/o verbal.

**Desarrollo del Personal:** Evalúa la eficacia en la identificación de las fortalezas y debilidades de sus colaboradores y las necesidades de formación y capacitación para el desarrollo del trabajo.

**Toma de Decisiones:** Evalúa la capacidad para una eficiente y efectiva toma de decisiones en el lugar y tiempo adecuados.

**Conocimiento del Puesto:** Consiste en el nivel de conocimiento que tenga la persona en cuanto a la comprensión de los procesos de trabajo que desarrolla, al igual que la proposición de acciones que los mejoren y agilicen para la obtención de productos de calidad.

**Relaciones Interpersonales:** Mide la actitud y disposición para relacionarse adecuadamente con su grupo de trabajo, así como con sus superiores, usuarios internos y externos de su unidad de trabajo.

**Liderazgo:** Evalúa la habilidad para influir en su grupo de trabajo en la obtención de metas comunes.

**Organización del Trabajo:** Evalúa la eficacia con la cual se fijan prioridades y metas para cumplir el proceso de trabajo. Estimula la integración de equipos de trabajo.

**Delegación de Actividades:** Evalúa la capacidad para delegar actividades en sus colaboradores fomentando el trabajo en equipo a fin de obtener productos de calidad.

**Resolución de Problemas:** Constituye el grado en el cual se aplica la creatividad a los conocimientos actuales, para la solución efectiva de problemas que se presenten.

**Iniciativa:** Evalúa la anticipación de las necesidades, búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados. Promueve y motiva el cambio. Propone soluciones útiles para mejorar los resultados.

**Asistencia y Puntualidad:** Evalúa la presencia del funcionario en el puesto a la hora reglamentaria prevista y su permanencia en el puesto durante su jornada laboral.

### **6.3.1.2- Formulario Evaluación del o la Profesional.**

**Calidad del Trabajo:** Incluye la presentación, claridad, precisión, concisión, profundidad y confiabilidad de los datos, información o recomendaciones que presente. Conocimiento de las funciones y criterios técnicos y profesionales requeridos para el desarrollo pleno de su labor

**Relaciones Interpersonales:** Evalúa la actitud y disposición para relacionarse con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios, contribuyendo a mantener y mejorar la imagen externa de su unidad de trabajo.

**Toma de Decisiones:** Evalúa la capacidad para una eficiente y efectiva toma de decisiones en el lugar y tiempo adecuados.

**Organización del Trabajo:** Evalúa la eficiencia con la cual se fijan prioridades y metas para cumplir con el proceso de trabajo. Estimula la integración de equipos de trabajo.

**Conocimiento del Puesto:** Consiste en el nivel de conocimiento que tengan las personas en cuanto a la comprensión de los procesos de trabajo que desarrolla, al igual que la proposición de acciones que los mejoren y agilicen para la obtención de productos de calidad.

**Capacidad Analítica:** Evalúa el nivel de comprensión, análisis y profundidad en la ejecución de su trabajo, estableciendo una comunicación clara y precisa en forma escrita y verbal.

**Resolución de Problemas:** Constituye el grado en el cual se aplica la creatividad a los conocimientos actuales, para la solución efectiva de los problemas que se presenten.

**Iniciativa y Creatividad:** Evalúa la capacidad de aportar ideas y sugerencias para mejorar los sistemas y procedimientos de trabajo.

**Cantidad de Trabajo (Producción):** Grado de cumplimiento de metas programadas en su unidad de trabajo.

**Asistencia y Puntualidad:** Evalúa la presencia del funcionario en el puesto a la hora reglamentaria prevista y su permanencia en el puesto durante su jornada laboral.

### **6.3.1.3.- Formulario Evaluación del Trabajador o la Trabajadora**

**Calidad del Trabajo:** Evalúa el conocimiento técnico para el buen desempeño de sus funciones. Su gestión es oportuna y presenta

independencia en la ejecución de sus funciones. Hace un uso adecuado y racional de los recursos asignados. El trabajo realizado es eficaz y cumple con los objetivos esperados.

**Cooperación:** Evalúa la capacidad de trabajar para proporcionar colaboración a sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios.

**Confiabilidad:** Evalúa si el trabajo que realiza el funcionario es el adecuado, sin errores, así como la lealtad tanto con su unidad de trabajo como con la Institución.

**Iniciativa:** Implica el tomar una acción apropiada sin tener que esperar una instrucción específica para lograr los resultados deseados. La anticipación de las necesidades y la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados. Presenta una actitud abierta al cambio. Propone soluciones útiles para mejorar los resultados de su gestión.

**Conocimiento del Puesto:** Evalúa el nivel de comprensión y dominio técnico de la tarea del puesto que actualmente desempeña. Demuestra la profundidad del entendimiento y eficiencia en la aplicación de los aspectos fundamentales de la tarea.

**Asistencia y Puntualidad:** Evalúa la presencia del funcionario en el puesto de trabajo a la hora reglamentaria prevista y su permanencia en el puesto durante su jornada laboral.

**Hábitos de Orden y Aseo:** Incluye el acatamiento de reglas de orden y aseo en su unidad de trabajo, en el desarrollo diario de sus actividades.

**Relaciones Interpersonales:** Evalúa la actitud y disposición para relacionarse con superiores, compañeros de trabajo y usuarios, contribuyendo a mantener y mejorar la imagen externa de su unidad de trabajo.

**Habilidad para Aprender:** Habilidad e interés para aprender en forma rápida y precisa los conocimientos requeridos para desarrollarse en su proceso de trabajo, en forma eficiente y eficaz.



## **CAPITULO VII**

### **DE LOS INFORMES QUE GENERA EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Con base a la información que las jefaturas incluyen en el sistema computarizado de calificación de los formularios del Sistema de Evaluación del Desempeño, correspondiente a todos los funcionarios que laboran bajo su supervisión directa, siguiendo las instrucciones de uso adecuadas y contenidas en el Manual de Usuario de la Hoja Electrónica, el sistema va remitiendo información para integrar los siguientes informes.

#### **7.1.- Informe de evaluaciones realizadas**

De este tipo de informe el sistema tira uno por cada uno de los tipos de formularios a usar:

- Evaluación del o la Profesional
- Evaluación de Jefaturas y supervisores
- Evaluación del trabajador.

La información que incluyen cada uno de los informes es la siguiente:

- Número de cédula
- Nombre del funcionario evaluado
- Unidad Ejecutora
- Servicio

- Período evaluado
- Tipo de evaluación (de acuerdo al formulario aplicado: profesional, jefatura o trabajador)
- Desglose de ítems evaluados y resultado cuantitativo de cada uno
- Calificación

## **7.2.-Acciones propuestas por el trabajador para mejorar el desempeño**

Durante el proceso de evaluación y en la interrelación que la jefatura lleva a cabo con el funcionario a evaluar, al concluir la evaluación cuantitativa, se llega a un apartado dentro del formulario donde el trabajador indica las acciones que propone para mejorar su desempeño.

Es importante que el funcionario evaluado haga uso de este espacio, no dejarlo en blanco ya que es parte de la base requerida para que la jefatura evaluadora elabore el “Plan de Acción” que contendrá sugerencias de mejora y necesidades proporcionadas por todos los funcionarios evaluados. Es un insumo muy importante, ya que el funcionario que desarrolla los procesos puede dar libremente todos los aportes que considere pertinentes.

### **7.3.-Acciones propuestas por la Jefatura Evaluadora para contribuir a que el desempeño del funcionario mejore**

La jefatura evaluadora debe incluir en el espacio destinado para este fin , las acciones que considere relevantes para contribuir a mejorar el desempeño del funcionario.

Las propuestas de acción por parte de la jefatura y por parte del funcionario evaluado, deben ser ajustadas a la realidad.

Para facilitar el uso del software de calificación, la jefatura cuenta con el “Manual del Usuario” que contiene paso a paso el procedimiento a seguir para el uso del instrumento.

## **CAPITULO VIII DE LA ATENCIÓN DE APELACIONES**

El trabajador que no esté de acuerdo con el resultado de su calificación, dispondrá de 5 días hábiles después de recibido el informe oficial, para plantear su recurso de revocatoria ante su jefatura inmediata (Jefatura evaluadora) . La Jefatura inmediata contará con 5 días hábiles para dar respuesta.

En caso de persistir la inconformidad, el interesado (a) podrá presentar por escrito recurso de apelación, en un plazo de 3 días hábiles desde el momento en que se le notifica la revocatoria, ante la jefatura mediata (jefatura superior del jefe inmediato), con copia a la Oficina de Recursos Humanos y jefatura inmediata, indicando apropiadamente en su petitoria las razones que fundamentan su inconformidad y adjuntando si se tiene, cualquier otro documento como prueba.

La jefatura mediata conformará expediente con la información que tenga sobre el caso y dispondrá de 5 días hábiles para responderle al interesado lo resuelto, con copia a jefatura inmediata y a la Oficina de Recursos Humanos .

## **CAPITULO IX**

### **DE LOS INCENTIVOS NO ECONOMICOS**

Una vez concluido en forma integral el proceso de evaluación del desempeño en los diferentes centros de trabajo, se procederá a premiar el buen desempeño de los trabajadores, en las actividades fijadas para la celebración del Día del Trabajador de la C.C.S.S.

Queda a criterio de las autoridades superiores de los centros de trabajo de la Institución, el determinar los incentivos no económicos que sean necesarios para incentivar a los funcionarios de su área de responsabilidad, como por ejemplo:

- Entrega de lapiceros grabados
- Entrega de pergaminos
- Notas de agradecimiento, felicitación
- Fotografía de los funcionarios que obtienen un alto nivel de excelencia, colocada en un lugar visible.
- Entre otros.

## **CAPITULO X**

### **APROBACIÓN**

La modificación de las “Normas para la aplicación del sistema de Evaluación del Desempeño” , fue aprobada por la Junta Directiva en la Sesión No. 7909, artículo 19, celebrada el 25 de noviembre del 2004, manteniendo únicamente el componente de la evaluación individual.

Las presentes normas dejan sin efecto :

- Circular No 2684, de fecha 28 de enero de 1986, firmada por el Cuerpo de Gerencia, donde se comunica sobre la “Evaluación del Desempeño” .
- “Normas para la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño”, aprobado por la Junta Directiva en el artículo 13, Sesión No. 7632, celebrada el 14 de marzo del 2002

## **XI.- ANEXOS**

## ANEXO No. 1

### ERRORES DE APRECIACION

Se destacan como errores de apreciación los siguientes:

**Efecto de “Halo”**: consiste en otorgar puntuaciones altas o bajas al valorar, más por la idea de simpatía o antipatía que el evaluador tiene de la persona, que por el análisis imparcial o profundo de cada uno de los factores a estimar.

**Estimación temporariamente parcial**: consiste en calificar únicamente el período más inmediato, pudiendo por ende beneficiar o perjudicar al calificado.

**Tendencia Central**: Es situar a sus colaboradores en el punto medio de la escala de valoración, pues por temor a comprometerse se adoptan puntos medios.

**Estado de ánimo personales**: Que al calificar influya el estado de ánimo que el evaluador tenga en ese momento.

**Benevolencia o dureza**: Se da cuando al evaluador se le dificulta señalar defectos en los demás, pues omite las facetas malas y sabe encontrar las positivas o viceversa.

**Error de atribución**: Es la tendencia a subestimar la influencia de los factores internos cuando se formulan juicios sobre el comportamiento de otros.



**ANEXO No. 2  
MANUAL DE USUARIO  
DE LA HOJA ELECTRONICA SISTEMA  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**Por su volumen se adjunta en archivo aparte**

## **ANEXO No. 3**

# **EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR O LA TRABAJADORA**

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR(A)**

Período a evaluar del año \_\_\_\_\_ al año \_\_\_\_\_

Calificación: **0**

<b>Nombre del funcionario (a) evaluado (a):</b> #N/A	<b>No. de cédula:</b>	<b>Centro de Trabajo:</b> #N/A
<b>Servicio al que pertenece:</b> #N/A	<b>Unidad Programática:</b> #N/A	<b>Nombre del (la) evaluador (a):</b>

	7	8	9	13	14	15	1	2	3	10	11	12	4	5	6	Puntuación asignada
<b>Calidad de trabajo</b>	La calidad del trabajo producido supera ocasionalmente lo esperado. Con alguna frecuencia demuestra su interés y esfuerzo por mejorarlo			La calidad del trabajo producido siempre supera las expectativas. Se esfuerza continuamente por lograr una mejor calidad en su desempeño, cumple con excelencia los compromisos adquiridos.			La calidad del trabajo producido es inferior al esperado. No muestra ningún interés en mejorarlo.			La calidad del trabajo producido supera frecuentemente lo esperado. Demuestra interés y empeño por lograr una mejor calidad en su trabajo.			La calidad del trabajo producido es apenas el esperado. Eventualmente demuestra algún interés por mejorar la calidad de su desempeño.			
<b>Cooperación</b>	11	12		1	2		6	7		3	4	5	8	9	10	
	Excelente espíritu de cooperación con su jefatura y compañeros en los procesos de trabajo de su unidad. Siempre supera las expectativas.			Es difícil contar con su cooperación para con su jefatura y compañeros en los procesos de trabajo de su unidad.			Con alguna frecuencia presta cooperación a su jefatura y compañeros en los procesos de trabajo de su unidad.			Sólo eventualmente manifiesta algún interés en cooperar con su jefatura y compañeros en los procesos de trabajo de su unidad.			Con mucha frecuencia presta cooperación a su jefatura y compañeros en los procesos de trabajo de su unidad.			
<b>Confiabilidad</b>	1	2	3	9	10		7	8		11	12	13	4	5	6	
	Necesita supervisión continua, no se le puede dejar solo en la ejecución de su trabajo.			Necesita muy poca supervisión para ejecutar su trabajo, se le pueden confiar tareas de cuidado.			Necesita supervisión muy ocasionalmente para ejecutar su trabajo.			La supervisión requerida es la mínima para ejecutar su trabajo, se le puede confiar cualquier tarea			Necesita supervisión con alguna frecuencia para ejecutar su trabajo.			
<b>Iniciativa</b>	4	5		7	8	9	1	2	3	10	11		6			
	Muy eventualmente propone ideas y sugerencias para el mejoramiento de sistemas y procedimientos de trabajo.			Muy buena capacidad para aportar ideas y sugerencias para mejorar sistemas y procedimientos de trabajo			Desinterés para aportar ideas y sugerencias para mejorar sistemas y procedimientos de trabajo.			Ejecuta acciones apropiadas sin instrucción específica y propone soluciones útiles para mejorar sistemas y procedimientos de trabajo.			Con alguna frecuencia aporta ideas y sugerencias para mejorar sistemas y procedimientos de trabajo.			
<b>Conocimiento del puesto</b>	9	10		1	2		5			6	7	8	3	4		
	Posee el más alto nivel de comprensión y dominio técnico de los procesos de trabajo que le corresponde desarrollar. Siempre supera las expectativas			Muestra desinterés por conocer y aprender los procesos de trabajo que le corresponde desarrollar.			Conoce el puesto de manera general. Con alguna frecuencia demuestra interés en conocer y aprender los procesos de trabajo que le corresponde desarrollar.			Conoce muy bien el puesto. Muestra mucho interés en conocer y aprender los procesos de trabajo que le corresponde desarrollar.			Conoce únicamente los aspectos básicos del puesto. Sólo eventualmente demuestra algún interés por conocer y aprender los procesos de trabajo que le corresponde desarrollar.			
<b>Asistencia y Puntualidad</b>	6			4	5		1	2	3	7	8		9	10		
	Casi nunca se ausenta del trabajo y ocasionalmente llega tarde			Con alguna frecuencia se ausenta del trabajo y ocasionalmente llega tarde.			Falta al trabajo y llega tarde con mucha frecuencia. Su ausencia puede causar perjuicios en el servicio que se presta			Nunca se ausenta del trabajo y por lo general se presenta temprano			Siempre se encuentra en su puesto de trabajo a la hora reglamentaria y permanece en él durante su jornada y horario establecidos. Nunca se ausenta del trabajo.			
<b>Hábitos de orden y aseo</b>	7			3	4		6			1	2		5			
	Cumple fielmente y respeta las reglas de orden y aseo de su lugar de trabajo.			Frecuentemente descuida el orden y el aseo de su lugar de trabajo.			Aplica con facilidad las reglas de orden y aseo de su lugar de trabajo.			Es sumamente desordenado, no observa ni cumple los hábitos de orden y aseo de su lugar de trabajo.			Casi nunca descuida el orden y el aseo de su lugar de trabajo.			
<b>Relaciones Interpersonales</b>	9	10		5			6	7	8	3	4		1	2		
	Muestra excepcional actitud y disposición para relacionarse con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios, a fin de mantener la armonía y a mejorar la imagen externa de su unidad de trabajo.			Ocasionalmente sostiene buenas relaciones interpersonales con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios, a fin de mantener la armonía y a mejorar la imagen externa de su unidad de trabajo.			Frecuentemente mantiene una buena actitud y disposición para relacionarse con superiores, compañeros de trabajo y usuarios, a fin de mantener la armonía y a mejorar la imagen externa de su unidad de trabajo.			Mantiene la mínima actitud y disposición para establecer relaciones interpersonales con superiores, compañeros de trabajo y usuarios, a fin de mantener la armonía y a mejorar la imagen externa de su unidad de trabajo.			Sus relaciones interpersonales con los superiores, compañeros de trabajo y usuarios, no contribuyen a mantener la armonía ni a mejorar la imagen externa de su unidad de trabajo.			

	6	7	10	11	12	1	2	3	4	5	8	9
Habilidad para aprender	Ocasionalmente muestra habilidad e interés en aprender y desarrollarse. Supera ocasionalmente las expectativas en eficiencia y eficacia en el logro de su proceso de trabajo.		Amplia habilidad e interés para aprender y desarrollarse. Es muy eficiente y eficaz en el logro de su proceso de trabajo.			Demuestra muy poco interés en aprender y desarrollar habilidades para lograr eficiencia y eficacia en su proceso de trabajo.			Aprende los procesos de trabajo que le interesan. Muestra poco interés por aprender y desarrollar habilidades para lograr eficiencia y eficacia en su proceso de trabajo.		Demuestra muy buena habilidad e interés para aprender y desarrollarse. Es eficiente y eficaz en el logro de su proceso de trabajo.	

**PARA USO EXCLUSIVO DEL TRABAJADOR O TRABAJADORA**  
**Acciones propuestas para mejorar el desempeño**

Guardar Propuesta del Trabajador

1.-
2.-
3.-
4.-

**PARA USO EXCLUSIVO DEL (LA) EVALUADOR (A)**

Acciones propuestas por el evaluador para contribuir a que el desempeño del funcionario mejore.

Guardar Acciones Propuestas por la Jefatura

1.-
2.-
3.-
4.-

Evaluación realizada por:

\_\_\_\_\_  
 NOMBRE Y FIRMA  
 DE LA JEFATURA INMEDIATA

\_\_\_\_\_  
 PUESTO QUE OCUPA

\_\_\_\_\_  
 FECHA

sello

Guardar Calificación

Trabajador (a) evaluado (a): He leído y comentado esta evaluación con mi jefatura inmediata, y según el contenido estoy enterado (a):

De acuerdo

En desacuerdo

\_\_\_\_\_  
 NOMBRE Y FIRMA  
 DEL TRABAJADOR (A) EVALUADO (A)

\_\_\_\_\_  
 FECHA

Original: Expediente de Personal  
 CC: Jefatura Inmediata, interesado (a).



**ANEXO No. 4**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL O LA  
PROFESIONAL**

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL O LA PROFESIONAL**

Período a evaluar del año \_\_\_\_\_ al año \_\_\_\_\_

Calificación: **0**

<b>Nombre del funcionario (a) evaluado (a):</b> #N/A		<b>No. de cédula:</b>	<b>Centro de Trabajo:</b> #N/A	
<b>Servicio al que pertenece:</b> #N/A		<b>Unidad Programática:</b> #N/A	<b>Nombre del (la) evaluador (a):</b>	

	5	6	10	11	12	1	2	7	8	9	3	4	Puntuación asignada
<b>Calidad del trabajo</b>	La calidad del trabajo producido supera ocasionalmente lo esperado. Con alguna frecuencia demuestra su interés y esfuerzo por mejorarlo.	La calidad del trabajo producido siempre supera las expectativas. Se esfuerza continuamente por lograr una mejor calidad en su desempeño, cumple con excelencia los compromisos adquiridos.	La calidad del trabajo producido es inferior al esperado. No muestra ningún interés en mejorarlo.	La calidad del trabajo producido supera frecuentemente lo esperado. Demuestra interés y empeño por lograr una mejor calidad en su trabajo.	La calidad del trabajo producido es apenas el esperado. Eventualmente demuestra algún interés por mejorar la calidad de su desempeño.								
<b>Relaciones Interpersonales</b>	Muestra excepcional actitud y disposición para relacionarse con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios, a fin de mantener la armonía y a mejorar la imagen externa de su unidad de trabajo.	Ocasionalmente sostiene buenas relaciones interpersonales con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios, a fin de mantener la armonía y a mejorar la imagen externa de su unidad de trabajo.	Frecuentemente mantiene una buena actitud y disposición para relacionarse con superiores, compañeros de trabajo y usuarios, a fin de mantener la armonía y a mejorar la imagen externa de su unidad de trabajo.	Mantiene la mínima actitud y disposición para establecer relaciones interpersonales con superiores, compañeros de trabajo y usuarios, a fin de mantener la armonía y a mejorar la imagen externa de su unidad de trabajo.	Sus relaciones interpersonales con los superiores, compañeros de trabajo y usuarios, no contribuyen a mantener la armonía ni a mejorar la imagen externa de su unidad de trabajo.								
<b>Toma de decisiones</b>	Generalmente realiza acciones que lo llevan a una eficiente y efectiva toma de decisiones	Excelente capacidad para una eficiente y efectiva toma de decisiones en el lugar y tiempo indicado.	Desinterés por realizar acciones que lo lleven a una eficiente y efectiva toma de decisiones.	Sólo ocasionalmente realiza acciones que lo llevan a tomar decisiones.	Muy frecuentemente realiza acciones que lo llevan a una eficiente y efectiva toma de decisiones. Muy buena capacidad para tomar de decisiones.								
<b>Organización del trabajo</b>	Siempre supera las expectativas en cuanto a la organización de sus actividades para cumplir a cabalidad con el proceso de trabajo. Se interesa por integrar equipos de trabajo, para obtener mejores resultados.	Utiliza un grado mínimo de organización para la ejecución de su trabajo.	Frecuentemente supera las expectativas en cuanto a la organización de sus actividades para cumplir con el proceso de trabajo. Se interesa por integrar equipos de trabajo para obtener mejores resultados	Presenta muchos problemas para organizar su trabajo.	Ocasionalmente supera las expectativas en cuanto a la organización de sus actividades para cumplir con el proceso de trabajo.								
<b>Conocimiento del Puesto</b>	Mínimo conocimiento de las funciones del puesto, cumple en grado menor al esperado. No realiza aportes para mejorar o agilizar procesos de trabajo que propicien productos de calidad.	Demuestra muy buen nivel de comprensión de los procesos de trabajo del puesto que desempeña, lo que le permite frecuentemente proponer algunas acciones que los mejoren y agilicen, propiciando productos de calidad.	Conoce el puesto de forma general, así como los detalles en relación a los procesos de trabajo que desarrolla, ocasionalmente propone acciones que los mejoran y agilicen, propiciando productos de calidad.	Demuestra un excelente nivel de comprensión de los procesos de trabajo del puesto que desempeña, lo que le permite siempre proponer acciones que los mejoren y agilicen propiciando productos de calidad	Le falta conocer ciertos aspectos de su puesto, por lo que muy pocas veces puede proponer acciones que mejoren y agilicen los procesos de trabajo de su unidad. No muestra gran interés por aprender.								
<b>Capacidad analítica</b>	Aceptable nivel de comprensión y análisis en la ejecución de su trabajo, generalmente expresa sus ideas escritas y verbales en forma clara	Sobresaliente nivel de comprensión, análisis y profundidad en la ejecución de su trabajo. Comunica ideas escritas y verbales en forma clara y precisa.	Mínima capacidad de comprensión, análisis y profundidad en la ejecución de su trabajo. No comunica claramente sus ideas.	Alto nivel de comprensión, análisis y profundidad en la ejecución de su trabajo. Frecuentemente expresa sus ideas escritas y verbales en forma clara y precisa.	Alguna capacidad de comprensión, análisis y profundidad en la ejecución de su trabajo. Casi nunca expresa sus ideas verbales y escritas en forma clara y precisa.								

Resolución de problemas	4	6	7	1	2	3	5			
	Supera ocasionalmente las expectativas en cuanto a resolver los problemas que se le presentan. Demuestra interés por elevar su nivel de efectividad en la solución de los mismos.	Siempre supera las expectativas en cuanto a la resolución de los problemas que se le presentan. Es proactivo en la solución de los mismos y el nivel de efectividad es el más elevado	Tiene serias dificultades para resolver problemas, reacciona solo frente al estímulo, no es proactivo en la solución de los problemas que se le presentan.	Tiene alguna dificultad para resolver problemas, los enfrenta con métodos que ofrezcan poco riesgo	Supera frecuentemente las expectativas en cuanto a la solución de problemas. Muestra interés por elevar su nivel de efectividad en la solución de los mismos.					
Iniciativa y Creatividad	3	4	7	8	1	2	9	10	5	6
	Muy pocas veces propone ideas y sugerencias para el mejoramiento de sistemas y procedimientos de trabajo.	Muy buena capacidad para aportar ideas y sugerencias para mejorar sistemas y procedimientos de trabajo.	Desinterés para aportar ideas y sugerencias para mejorar sistemas y procedimientos de trabajo.	Ejecuta acciones apropiadas sin instrucción específica y propone soluciones útiles para mejorar sistemas y procedimientos de trabajo.	Con alguna frecuencia aporta ideas y sugerencias para mejorar sistemas y procedimientos de trabajo.					
Calidad del trabajo	3	4	9	10	1	2	5	6	7	8
	La producción de su trabajo es apenas la que se le exige. No es emprendedor en la búsqueda de superar las metas de trabajo planteadas.	La producción obtenida por el trabajador es mayor que la esperada; en relación con las metas o parámetros que se hayan establecido en su unidad de trabajo.	La producción de su trabajo es en grado menor con lo que normalmente se le ha definido, y presenta poco interés por alcanzar las metas de trabajo planteadas.	Ocasionalmente supera las expectativas en el rendimiento y metas propuestas en cuanto a producción de su trabajo.	La producción es adecuada a las metas propuestas y responde a los compromisos del equipo de trabajo.					
Asistencia y Puntualidad	4	3	1	2	5	6	7			
	Casi nunca se ausenta del trabajo y ocasionalmente llega tarde	Con alguna frecuencia se ausenta del trabajo y ocasionalmente llega tarde.	Falta al trabajo y llega tarde con mucha frecuencia. Su ausencia puede causar perjuicios en el servicio que se presta	Nunca se ausenta del trabajo y por lo general se presenta temprano	Siempre se encuentra en su puesto de trabajo a la hora reglamentaria y permanece en él durante su jornada y horario establecidos. Nunca se ausenta de su trabajo.					

PARA USO EXCLUSIVO DEL TRABAJADOR O TRABAJADORA  
Acciones propuestas para mejorar el desempeño

Guardar Propuesta del Trabajador

1.-
2.-
3.-
4.-

PARA USO EXCLUSIVO DEL (LA) EVALUADOR (A)

Acciones propuestas por el evaluador para contribuir a que el desempeño del funcionario mejore.

Guardar Acciones Propuestas por la Jefatura

1.-
2.-
3.-
4.-

Evaluación realizada por:

NOMBRE Y FIRMA DE LA JEFATURA INMEDIATA

PUESTO QUE OCUPA

FECHA

sello

Guardar Calificación

Trabajador (a) evaluado (a): He leído y comentado esta evaluación con mi jefatura inmediata, y según el contenido estoy enterado (a)

De acuerdo

En desacuerdo

Regresar al Menú

NOMBRE Y FIRMA DEL TRABAJADOR (A) EVALUADO (A)

FECHA

Original: Expediente de Personal  
CC: Jefatura Inmediata, interesado (a).

## **ANEXO No. 5**

# **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA JEFATURAS Y SUPERVISORES**



**EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA JEFATURAS Y SUPERVISORES**

Período a evaluar del año \_\_\_\_\_ al año \_\_\_\_\_

Calificación: **0**

Nombre del funcionario (a) evaluado (a): #N/A		No. de cédula:	Centro de Trabajo: #N/A
Servicio al que pertenece: #N/A		Unidad Programática: #N/A	Nombre del (la) evaluador (a): VIRGILIO MORA

	7	8	10	11	1	2	3	9	4	5	6	Puntuación asignada		
<b>Capacidad Analítica</b>	Aceptable nivel de comprensión y análisis en la ejecución de su trabajo, generalmente expresa sus ideas escritas y verbales en forma clara		Sobresaliente nivel de comprensión, análisis y profundidad en la ejecución de su trabajo. Comunica ideas escritas y verbales en forma clara y precisa.		Mínima capacidad de comprensión, análisis y profundidad en la ejecución de su trabajo.			Alto nivel de comprensión, análisis y profundidad en la ejecución de su trabajo. Frecuentemente expresa sus ideas escritas y verbales en forma clara y precisa.		Alguna capacidad de comprensión, análisis y profundidad en la ejecución de su trabajo. Casi nunca expresa sus ideas verbales y escritas en forma clara y precisa.				
<b>Desarrollo del personal</b>	Siempre tiene claramente identificadas y definidas las fortalezas y debilidades de sus colaboradores en cuanto a su desarrollo, solicitando en forma oportuna la capacitación necesaria.		Demuestra desinterés en conocer y definir las fortalezas y debilidades de sus colaboradores en lo correspondiente a su desarrollo. Casi nunca solicita que se provea de la capacitación necesaria.		Solo a petición de su personal se interesa por conocer y definir las fortalezas y debilidades de sus colaboradores en lo correspondiente a su desarrollo y solicita que se provea de la capacitación necesaria.			Demuestra muy poco interés en conocer y definir las fortalezas y debilidades de sus colaboradores en lo correspondiente a su desarrollo. Ocasionalmente solicita la capacitación necesaria.		Generalmente tiene identificadas fortalezas y debilidades de sus colaboradores en cuanto a su desarrollo personal.				
<b>Toma de decisiones</b>	6		7		9			4		5				
	Generalmente realiza acciones que lo llevan a una eficiente y efectiva toma de decisiones.		Excelente capacidad para una eficiente y efectiva toma de decisiones en el lugar y tiempo indicado.		Desinterés por realizar acciones que lo llevan a una eficiente y efectiva toma de decisiones.			Solo ocasionalmente realiza acciones que lo llevan a tomar decisiones.		Muy frecuentemente realiza acciones que lo llevan a una eficiente y efectiva toma de decisiones. Muy buena capacidad para tomar de decisiones.				
<b>Conocimiento del Puesto</b>	1		2		3			4		5				
	Mínimo conocimiento de las funciones del puesto, cumple en grado menor al esperado. No realiza aportes para mejorar o agilizar procesos de trabajo que propicien productos de calidad.		Demuestra muy buen nivel de comprensión de los procesos de trabajo del puesto que desempeña, lo que le permite frecuentemente proponer algunas acciones que los mejoren y agilicen, propiciando productos de calidad.		Conoce el puesto de forma general, así como los detalles en relación a los procesos de trabajo que desarrolla, ocasionalmente propone acciones que los mejoran y agilicen, propiciando productos de calidad.			Demuestra un excelente nivel de comprensión de los procesos de trabajo del puesto que desempeña, lo que le permite siempre proponer acciones que los mejoren y agilicen propiciando productos de calidad.		Le falta conocer ciertos aspectos de su puesto, por lo que muy pocas veces puede proponer acciones que mejoren y agilicen los procesos de trabajo de su unidad. No muestra gran interés por aprender.				
<b>Relaciones Interpersonales</b>	8		5		6			7		3		4		
	Muestra excepcional actitud y disposición para relacionarse con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios, a fin de mantener la armonía y a mejorar la imagen externa de su unidad de trabajo.		Ocasionalmente sostiene buenas relaciones interpersonales con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios, a fin de mantener la armonía y a mejorar la imagen externa de su unidad de trabajo.		Frecuentemente sostiene buenas relaciones interpersonales con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios, a fin de mantener la armonía y a mejorar la imagen externa de su unidad de trabajo.			Mantiene la mínima actitud y disposición para establecer relaciones interpersonales con superiores, compañeros de trabajo y usuarios, a fin de mantener la armonía y a mejorar la imagen externa de su unidad de trabajo.		Sus relaciones interpersonales con los superiores, compañeros de trabajo y usuarios, no contribuyen a mantener la armonía ni a mejorar la imagen externa de su unidad de trabajo.				
<b>Liderazgo</b>	8		9		6			7		1		2		
	Siempre ejerce un liderazgo funcional. Es aceptado y reconocido dentro de su equipo de trabajo por sus valores, calidad de trabajo,		Posee mucha capacidad para dirigir y motivar al personal bajo su cargo y es reconocido como líder		Muy poco aceptado por sus colaboradores como líder.			Posee alguna capacidad para dirigir y motivar al personal bajo su cargo		Posee capacidad para dirigir y motivar al personal bajo su cargo y es reconocido como líder.				
<b>Organización del trabajo</b>	12		13		14			3		4		5		
	Siempre supera las expectativas en cuanto a la organización de sus actividades para cumplir a cabalidad con el proceso de trabajo. Se interesa por integrar equipos de trabajo, para obtener mejores resultados.		Utiliza un grado mínimo de organización para la ejecución de su trabajo.		Frecuentemente supera las expectativas en cuanto a la organización de sus actividades para cumplir con el proceso de trabajo. Se interesa por integrar equipos de trabajo para obtener mejores resultados			Presenta muchos problemas para organizar su trabajo.		Ocasionalmente supera las expectativas en cuanto a la organización de sus actividades para cumplir con el proceso de trabajo.				
<b>Delegación de actividades</b>	1		2		9			10		5		6		
	Nunca delega en sus colaboradores ninguna actividad. Centraliza todas las actividades de su Unidad de Trabajo.		Es sumamente hábil para delegar actividades en sus colaboradores para la obtención de productos de calidad.		Es medianamente hábil para delegar actividades en sus colaboradores			Rara vez delega algunas actividades en sus colaboradores.		Frecuentemente delega actividades en sus colaboradores para la obtención de mejores productos				
<b>Resolución de problemas</b>	5		6		8			1		2		3	4	7
	Supera ocasionalmente las expectativas en cuanto a resolver los problemas que se le presentan. Demuestra interés por elevar su nivel de efectividad en la solución de los mismos.		Siempre supera las expectativas en cuanto a la resolución de los problemas que se le presentan. Es proactivo en la solución de los mismos y el nivel de efectividad es el más elevado.		Tiene serias dificultades para resolver problemas, reacciona solo frente al estímulo, no es proactivo en la solución de los problemas que se le presentan.			Tiene alguna dificultad para resolver problemas, los enfrenta con métodos que ofrecen poco riesgo		Supera frecuentemente las expectativas en cuanto a la solución de problemas. Muestra interés por elevar su nivel de efectividad en la solución de los mismos.				

Iniciativa	1	2	6	4	5	3
	Muestra desinterés para aportar ideas y sugerencias para mejorar sistemas y procedimientos de trabajo.	Ejecuta acciones apropiadas sin instrucción específica y propone soluciones útiles para mejorar sistemas y procedimientos de trabajo.	Con frecuencia aporta ideas y sugerencias para mejorar sistemas y procedimientos de trabajo.	Muy buena capacidad para aportar ideas y sugerencias para mejorar sistemas y procedimientos de trabajo.	Muy eventualmente propone ideas y sugerencias para el mejoramiento de sistemas y procedimientos de trabajo.	
Asistencia y Puntualidad	4	3	1	2	5	6 7
	Casi nunca se ausenta del trabajo y ocasionalmente llega tarde.	Con alguna frecuencia se ausenta del trabajo y ocasionalmente llega tarde.	Falta al trabajo y llega tarde con mucha frecuencia. Su ausencia puede causar perjuicios en el servicio que se presta.	Nunca se ausenta del trabajo y por lo general se presenta temprano.	Siempre se encuentra en su puesto de trabajo a la hora reglamentaria y permanece en él durante su jornada y horario establecidos. Nunca se ausenta de su trabajo.	

**PARA USO EXCLUSIVO DEL TRABAJADOR O TRABAJADORA**  
**Acciones propuestas para mejorar el desempeño**

Guardar Propuesta del Trabajador

1.-	
2.-	
3.-	
4.-	

**PARA USO EXCLUSIVO DEL (LA) EVALUADOR (A)**

Acciones propuestas por el evaluador para contribuir a que el desempeño del funcionario mejore.

Guardar Acciones Propuestas por la Jefatura

1.-	
2.-	
3.-	
4.-	

Evaluación realizada por:

\_\_\_\_\_  
 NOMBRE Y FIRMA  
 DE LA JEFATURA INMEDIATA

\_\_\_\_\_  
 PUESTO QUE OCUPA

\_\_\_\_\_  
 FECHA

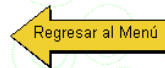
sello

Guardar Calificación

Trabajador (a) evaluado (a): He leído y comentado esta evaluación con mi jefatura inmediata, y según el contenido estoy enterado (a):

De acuerdo

En desacuerdo



\_\_\_\_\_  
 NOMBRE Y FIRMA  
 DEL TRABAJADOR (A) EVALUADO (A)

\_\_\_\_\_  
 FECHA

Original: Expediente de Personal  
 CC: Jefatura Inmediata, interesado (a).