



**MANUAL PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL  
ÓRGANO COLEGIADO Y LA AUDITORIA INTERNA DEL TRIBUNAL REGISTRAL  
ADMINISTRATIVO**

**DEPARTAMENTO:** Administrativo

**PROCESO:** Recursos Humanos

|  |               |
|--|---------------|
| <b>CONDICIÓN:</b><br>(Nuevo o Actualización) | Actualización |
| <b>VERSIÓN:</b>                              | 002           |

|                           |  |                          |   |
|---------------------------|--|--------------------------|---|
| <b>ELABORADO<br/>POR:</b> | <b>PROCESO DE<br/>RECURSOS HUMANOS</b>                   | <b>REVISADO<br/>POR:</b> | <b>DEPARTAMENTO<br/>ADMINISTRATIVO</b>                          |
|                           | Ivonne Solano Ugarte<br>Profesional en Gestión<br>Humana |                          | Luis Gustavo<br>Socatelli Porras,<br>Director<br>Administrativo |

|  |               |                 |              |
|--|---------------|-----------------|--------------|
| <b>APROBACIÓN:</b><br>(Por el órgano<br>Colegiado) | <b>Sesión</b> | <b>Acuerdo</b>  | <b>Fecha</b> |
|  | TRA-0006-2025 | TRA-SE-017-2025 | 12/2/2025    |



## TABLA DE CONTENIDO

|            |  |    |
|------------|--|----|
| <b>1.</b>  | <b>Control de versiones y cambios</b>  | 3  |
| <b>2.</b>  | <b>Responsable de actualización</b>  | 3  |
| <b>3.</b>  | <b>Objetivo</b>  | 4  |
| <b>4.</b>  | <b>Alcance</b>   | 5  |
| <b>5.</b>  | <b>Justificación</b>   | 6  |
| <b>6.</b>  | <b>Normativa</b>   | 8  |
| <b>7.</b>  | <b>Abreviaturas</b>  | 10 |
| <b>8.</b>  | <b>Consideraciones generales</b>   | 11 |
| <b>9.</b>  | <b>Elementos que debe contemplar el Modelo de Evaluación del Desempeño institucional</b>               | 12 |
| 9.1        | Expediente de evaluación:  | 12 |
| 9.2        | Ponderación de los componentes de evaluación según el conglomerado de puestos.                         | 14 |
| 9.3        | Ciclo de la Gestión de la Evaluación   | 14 |
| 9.3.1      | La planificación de la gestión del desempeño.  | 15 |
| 9.3.1.1    | <b>Competencias</b>  | 15 |
| 9.3.1.2    | <b>Instrumento de la etapa I: Planificación de la evaluación del desempeño</b>                         | 20 |
| 9.3.2      | Sensibilización y formación.   | 24 |
| 9.3.3      | El seguimiento de la evaluación del desempeño (evaluaciones parciales).                                | 25 |
| 9.3.3.1    | <b>Instrumento de la etapa II: Seguimiento de la evaluación del desempeño (evaluaciones parciales)</b> | 26 |
| 9.3.4      | La evaluación del desempeño final.   | 28 |
| 9.3.4.1    | <b>Calificación de la Evaluación del Desempeño.</b>  | 28 |
| 9.3.4.3    | <b>Instrumento: Apelación de la calificación obtenida</b>  | 31 |
| 9.3.5      | La realimentación a la persona funcionaria.  | 33 |
| 9.3.5.1    | <b>Instrumento de la etapa IV: Plan de seguimiento y mejora del desempeño</b>                          | 36 |
| 9.3.6      | Análisis y entrega de resultados.  | 37 |
| <b>10.</b> | <b>Recomendaciones para disminuir la subjetividad en el proceso de evaluación del desempeño</b>        | 38 |
| <b>11.</b> | <b>Plazos</b>  | 41 |
| <b>12.</b> | <b>Temas administrativos</b>   | 43 |
| <b>13.</b> | <b>Responsabilidades propias de RRHH</b>   | 49 |



**1. Control de versiones y cambios**

| <b>Número de versión</b> | <b>Fecha de aprobación</b> | <b>Sesión en que se aprueba</b> | <b>Acuerdo de aprobación</b> | <b>Razón del cambio</b>  |
|--------------------------|----------------------------|---------------------------------|------------------------------|--|
| 001                      | 17/12/2020                 | 61-2020                         | TRA-SE-234-2020              | Manual inicial   |
| 002                      | 11/2/2025                  | TRA-0006-2025                   | TRA-SE-017-2025              | Actualización conforme nuevas normativas de Mideplan y Dirección General de Servicio Civil |

**2. Responsable de actualización**

Ivonne Solano Ugarte, Profesional en Gestión Humana





### **3. Objetivo**

Dar a conocer a las jefaturas y personas funcionarias los lineamientos generales, técnicos y metodológicos para la implementación del Proceso de Gestión del Desempeño del jerarca institucional y del auditor interno del Tribunal Registral Administrativo, con el propósito de promover el desarrollo, mejorar la gestión y aumentar la generación de valor público.





#### **4. Alcance**

El presente manual es de aplicación para el órgano colegiado y la Auditoría Interna del Tribunal Registral Administrativo, a fin de fomentar una mejora continua a través de la evaluación de su gestión con herramientas cualitativas y cuantitativas.





## 5. Justificación

Una de las tareas que se debe realizar anualmente, es la evaluación del desempeño laboral. Las personas son un aspecto fundamental que hay que cuidar dentro de las instituciones. Su gestión tanto interna como externa está compuesta por diversas facetas que buscan que las expectativas de la institución y de las personas funcionarias se cumplan mejorando constantemente.

Este modelo, se desarrolla de acuerdo con la directriz N° 029-PLAN, “Lineamientos Metodológicos Generales para la Evaluación del Desempeño de las personas servidoras públicas, cubiertas por la rectoría del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, en materia de empleo público”, la cual en su artículo 5 se establece que a la evaluación del desempeño se le dará los siguientes usos:

*Artículo 5º—Usos de la Evaluación del Desempeño. La evaluación del desempeño tendrá los siguientes usos:*

- a) Elaboración de los Planes de Seguimiento y Mejora.*
- b) Actividades de formación, capacitación y desarrollo.*
- c) Promociones y ascensos.*
- d) Otorgamiento del incentivo de la anualidad para aquellas personas servidoras que mantienen el pago bajo modalidad de salario compuesto y cumplen con los requisitos establecidos en la ley.*

Además, este proceso contará con principios fundamentales para el buen manejo institucional, la participación tanto de las jefaturas como las personas funcionarias en la realización del proceso, transparencia en el cumplimiento de las labores, objetividad en



toma de decisiones, imparcialidad, igualdad de oportunidad, trato y no discriminación, legalidad, eficacia y eficiencia.

Para ello, el Tribunal Registral Administrativo se encuentra en el proceso de adaptación de los instrumentos, según necesidad, velando porque los productos, servicios o resultados puedan ser medidos, tanto cuantitativa como cualitativamente; es decir con un enfoque mixto y que permitan ser verificados conforme a los proyectos o actividades asignadas a cada persona funcionaria durante los doce meses que comprende el ciclo de evaluación.





## **6. Normativa**

- Ley N° 1581: Estatuto de Servicio Civil.
- Ley N° 8039: Ley de Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual.
- Ley N° 9635 sobre “Fortalecimiento de las Finanzas Públicas”.
- Reglamento del Estatuto de Servicio Civil y sus reformas
- Decreto N° 42087-MP-PLAN sobre “Lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas”
- Directriz N° 029-PLAN, “Lineamientos Metodológicos Generales para la Evaluación del Desempeño de las personas servidoras públicas, cubiertas por la rectoría del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, en materia de empleo público”
- Directriz N° 006-2024 PLAN, del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, denominada “Aplicación Análoga y Supletoria de la Normativa del Régimen de Servicio Civil por Parte de las Instituciones, Órganos y Entes del Sistema General de Empleo Público”.
- DG-CIR-006-2020, Información sobre el Proceso de Gestión de la Evaluación del Desempeño en las Oficinas de Gestión Institucional de RRHH de los Ministerios, Instituciones y Órganos Adscritos bajo el ámbito del Estatuto de Servicio Civil
- Circular DG-CIR-018-2020 sobre los Lineamientos a aplicar en el proceso de Gestión del Desempeño en el Régimen de Servicio Civil.





- Resolución DG-RES-196-2024 “Aspectos de gestión del desempeño de los servidores públicos”
- “Diccionario de Competencias vigente para la Función Pública en el Régimen de Servicio Civil, Título I del Estatuto de Servicio Civil”, dispuesto mediante la Resolución N°DG-147-2019 del 26 de agosto del 2019.





## 7. Abreviaturas

| <b>SIGLAS</b> | <b>SIGNIFICADO</b>                |
|---------------|-----------------------------------|
| TRA           | Tribunal Registral Administrativo |
| PEI           | Plan Estratégico Institucional    |
| POI           | Plan Operativo Institucional      |
| RSC           | Régimen de Servicio Civil         |
| ORH           | Oficina de Recursos Humanos       |



## **8. Consideraciones generales**

De acuerdo con las atribuciones que se le da a la Dirección General de Servicio Civil, mediante lo establecido en la Ley N°9635 sobre “Fortalecimiento de las Finanzas Públicas”, así como la directriz N° 029-PLAN, “Lineamientos Metodológicos Generales para la Evaluación del Desempeño de las personas servidoras públicas, cubiertas por la rectoría del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, en materia de empleo público”; es que se emiten los presentes lineamientos, que tienen como propósito facilitar los principios básicos que se deben observar dentro de los modelos de evaluación de desempeño institucionales que se deberán crear o ajustar en el Régimen de Servicio Civil, con el fin de que entren en funcionamiento en el 2025, los cuales fueron emitidos para todas las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, entre ellas el Tribunal Registral Administrativo.

Es importante señalar que la evaluación del desempeño de los servidores públicos es un mecanismo para la mejora continua de la gestión pública y del desempeño, así como el desarrollo integral de los funcionarios públicos. Por tal motivo, la Ley N° 9635, relativa al “Fortalecimiento de las Finanzas Públicas”, establece que la evaluación de desempeño se fundamentará en indicadores cuantitativos de cumplimiento de metas individuales de productos y servicios prestados, vinculados a los procesos y los proyectos que realice cada institución y la del cuerpo gerencial en todos sus niveles para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.



## **9. Elementos que debe contemplar el Modelo de Evaluación del Desempeño institucional**

El Modelo de Evaluación del Desempeño Institucional, está integrado por el 80% correspondiente al cumplimiento de objetivos y metas conforme a los instrumentos de planificación estratégica y operativa y el 20% restante por las competencias establecidos en el Diccionario de Competencias de la Dirección General de Servicio Civil, realizándose una evaluación cuantitativa y cualitativa, es decir con un enfoque mixto y que permitan su valoración conforme a los proyectos o actividades asignadas a cada persona funcionaria durante los doce meses que comprende el ciclo de evaluación. Este modelo contempla los siguientes elementos:

### **9.1 Expediente de evaluación:**

Para el Tribunal Registral Administrativo se deberá mantener un expediente que concentre la información del desempeño de cada persona funcionaria, el cual se encuentra en el repositorio del Gestor Documental; en dicho expediente se incorporará un original de la evaluación del desempeño, notas, acuerdos de compromisos, planes y proyectos en que esté involucrado la persona funcionaria, seguimientos, incidentes positivos y negativos de su desempeño, reconocimiento por cumplimiento de metas, y todo documento que aporte información sobre su desempeño y que haya sido formalmente notificado y del conocimiento de las personas funcionarias.

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



La información de este expediente servirá de referencia para realizar la evaluación del desempeño y fundamentar la calificación, sobre todo si se presentaran casos donde la persona funcionaria manifieste disconformidad con la evaluación, importante indicar que los documentos contenidos en el expediente tendrán vigencia solo para el período en el que se está evaluando, por lo que concluido dicho período se cierra el año de evaluación y se inicia con nueva información. Esta información se mantendrá vigente por más de un período en el caso de que la persona funcionaria presente un recurso en contra de la evaluación realizada por la jefatura y que se requiera como evidencia para cualquiera de las partes. Sin embargo, la custodia del expediente de gestión del desempeño, con sus antecedentes, según la Ley de Archivo Nacional, N° 7202, podrá resguardarse hasta por cinco años en el archivo de gestión, esto según la tabla de plazos y gestión documental formalmente establecida por el Tribunal Registral Administrativo.

En caso de presentarse el traslado de una persona funcionaria a otra área, la jefatura inmediata debe remitir el expediente de evaluación del desempeño conformado a la nueva jefatura, coordinando la remisión de este con recursos humanos, de tal manera que la entrega se realice mediante un procedimiento formal, que garantice además normas de seguridad y confidencialidad.

Este expediente será de gran utilidad para el proceso de evaluación del desempeño, debe manejarse con mucha discreción y solamente tendrán acceso los jefes y la persona funcionaria a la que se refiere.



## 9.2 Ponderación de los componentes de evaluación según el conglomerado de puestos.

Los componentes de la evaluación del desempeño se ponderan según el conglomerado de puestos, con la finalidad de que exista coherencia entre el grado de responsabilidad de la persona servidora pública y su nivel de contribución en el cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales y sus funciones, esto conforme la siguiente tabla de ponderaciones:

| Criterios  | Conglomerados de puestos |                           |                          |                          |                                       |
|--|--------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
|  | Conglomerado gerencial   | Conglomerado de jefaturas | Conglomerado profesional | Conglomerado cualificado | Conglomerado de asistencia y de apoyo |
| Primer nivel: PEN, PNDIP, PS y otros planes de impacto nacional. | 50                       |                           |                          |                          |                                       |
| Segundo nivel: PEI y/o POI y otros de impacto institucional.     | 25                       | 30                        |                          |                          |                                       |
| Tercer nivel: Unidad y/o departamento                            | 5                        | 45                        | 20                       |                          | 10                                    |
| Cuarto nivel: Metas de desempeño                                 |                          | 5                         | 60                       | 80                       | 70                                    |
| Competencias   | 20                       | 20                        | 20                       | 20                       | 20                                    |
| <b>TOTAL</b>   | <b>100</b>               | <b>100</b>                | <b>100</b>               | <b>100</b>               | <b>100</b>                            |

## 9.3 Ciclo de la Gestión de la Evaluación

Es el proceso que involucra todas las etapas para evaluar a una persona servidora pública, siendo la evaluación del desempeño una etapa más del ciclo indicado, que se encuentra conformada por las siguientes etapas:



### **9.3.1 La planificación de la gestión del desempeño.**

Esta etapa comprende el establecimiento y programación de metas y objetivos a nivel organizacional, con fundamento en los instrumentos de planificación estratégica y operativa, según la naturaleza de la organización, se considerarán entre otras: Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Anual Operativo (PAO) y Plan Operativo Institucional (POI).

La planificación de la evaluación del desempeño debe realizarse en el último trimestre de cada año, con el fin de que durante el mes de enero, que inicia el periodo de evaluación, las jefaturas asignen, coordinen y acuerden con la persona servidora pública, el cumplimiento de metas individuales de productos y servicios prestados, vinculados a los procesos y los proyectos que realice la institución a la que pertenece, así como establecer los plazos de entrega y tiempo estimado para su elaboración, considerando las funciones y responsabilidades según su cargo y el sistema clasificatorio que apliquen

En caso de presentarse alguna diferencia entre la persona servidora pública y la jefatura inmediata, en relación con la pertinencia en la asignación de metas individuales de productos y servicios prestados, vinculados a los procesos y proyectos, deberá recurrirse a la jefatura superior, quien deberá resolver lo pertinente.

#### **9.3.1.1 Competencias**

Las competencias se encuentran contempladas dentro del 20% de la calificación del desempeño, se deberá hacer uso de las competencias transversales y cuando corresponda, se implementarán las competencias de



cada grupo ocupacional, para este apartado de la evaluación, se contempla el 20% del total correspondiente a las competencias indicadas en el instrumento.

No obstante, para el caso del TRA, los puestos no se encuentran dentro del diccionario de competencias facilitado por la Dirección General de Servicio Civil, esto debido a que no se encuentran registrados en el Sistema Automatizado de la Gestión del Empleo y del Talento Humano (SAGETH), por lo que se realizó un análisis de los puestos del TRA con los de la Dirección General de Servicio Civil, para realizar esta equiparación.

Una vez realizado el análisis el TRA, trabajará las competencias bajo el modelo del diccionario de competencias, emitido por la Dirección General de Servicio Civil, que se compone de cinco grupos de competencias. Cada grupo cuenta con un perfil que expone su propósito, ámbito de acción y competencias; las cuales cuentan con su nomenclatura y definición, siendo que de cada definición se desprenden diversos comportamientos observables, los cuales se constituyen en lo que se desea medir en cada una de ellas, por lo que en el presente manual se estarán aplicando las siguientes:

| Nombre           | Especialidad | Competencias Transversales         |  |
|------------------|--------------|------------------------------------|--|
|                  |              | Compromiso con el servicio público | Integridad en el desempeño de la función pública |
| Juez de Tribunal | Derecho      | Destacado                          | Destacado  |
| Auditor Interno  |              | Intermedio                         | Intermedio                                       |

Cada comportamiento se medirá con cuatro niveles de desarrollo, indicados como básico, intermedio, avanzado y destacado, siendo el básico el nivel inicial para medir en cada comportamiento, expresando una primera etapa de desarrollo esperado; a su vez los siguientes dos niveles son intermedios en





los comportamientos, mostrando desarrollo parcial o total en estos, siendo el nivel destacado el que cuenta con desarrollo excepcional en el comportamiento.

#### Competencias Transversales

- Compromiso con el servicio público
- Integridad en el desempeño de la función pública

#### Competencias Directivas

- Liderazgo
- Visión estratégica
- Toma de decisiones
- Comunicación efectiva
- Manejo y resolución de conflictos

#### Competencias Profesionales

- Análisis y solución de situaciones
- Acción estratégica e innovadora
- Gestión de calidad
- Sensibilidad tecnológica
- Trabajo colaborativo

#### Competencias Técnicas

- Dominio y credibilidad técnica
- Calidad y productividad
- Análisis y solución de situaciones
- Trabajo colaborativo

#### Competencias Iniciales

- Calidad y productividad
- Dominio y aplicación práctica
- Trabajo colaborativo



El diccionario cuenta con 15 Competencias; sin embargo, no todas ellas se aplican a cada clase de puesto, ya que variará de conformidad con el perfil establecido por grupo de competencias y cada jefatura; a saber:

Para realizar la evaluación del desempeño de las personas funcionarias del TRA, correspondiente a los puestos de jueces del Tribunal y auditor interno, se agrupan en conglomerados de puestos, según las tareas que realizan, independientemente de la clase de puesto que ocupan y el conglomerado de puestos donde se ubican: gerencial, jefaturas, profesional, de asistencia y apoyo.



Las competencias que se estarán valorando para la evaluación correspondiente serán las que se detallan a continuación:

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



COMPROMISO CON EL SERVICIO PÚBLICO

Capacidad para adherir y expresar los valores, políticas y objetivos de su rol, considerando el impacto que tiene su desempeño en la administración pública costarricense. Demuestra dedicación, interés y sensibilidad por satisfacer las necesidades de los entes y personas usuarias.

| Comportamientos  | Básico   | Intermedio  | Avanzado   | Destacado  |
|--|--|---|--|--|
| <b>Adhesión a valores del servicio público</b>                               | Comprende los valores, políticas y objetivos de su labor y el impacto de éstas en la administración pública costarricense.                                   | Se compromete y apoya a la institución ajustando día a día en sus acciones los valores, políticas y objetivos de su rol.  | Su comportamiento se alinea a los valores y objetivos de su rol, comprendiendo a cabalidad el impacto de sus acciones en la administración pública costarricense. Es una persona reconocida por su compromiso con su institución y el servicio público.          | Es una persona referente a seguir por cuanto se alinea y promueve en cada lugar que se desenvuelve, el compromiso con el servicio público, encarnando en cada una de sus acciones, los valores de la institución y la función pública.   |
| <b>Involucramiento y compromiso</b>  | Comprende la importancia de involucrar al personal de la institución con el servicio público.  | Promueve por medio de su ejemplo el compromiso en las personas y/o equipos de trabajo, y lealtad dentro de la administración pública costarricense.   | Es una persona reconocida por generar espacios de conversación y trabajo en el que se promueve el compromiso con el trabajo y la institución, instando al personal de la entidad a querer ir más allá de sus labores cotidianas.                                 | Expresa en cada una de sus acciones y palabras, los valores, políticas y objetivos que implica el compromiso público como persona servidora del país. Inspira al personal de la institución a comprometerse más allá de lo requerido para el cargo.  |
| <b>Preocupación y empatía por la persona ciudadana y el servicio público</b> | Conoce y comprende las necesidades de los entes y personas usuarias, demostrando dedicación, interés y sensibilidad por la ciudadanía y el servicio público. | Tiende a ponerse en el lugar de la persona ciudadana en sus labores cotidianas, y actúa en función de ello; conoce cabalmente las necesidades y expectativas de los entes y personas usuarias de la Institución y trata de resolverlas. | Se reconoce por su genuino interés por atender y satisfacer las necesidades de los entes y personas usuarias, dedicando tiempo y esfuerzo en ello. Establece estándares para los procesos de los cuales es responsable, adecuándolos a los criterios de calidad. | Permanentemente se preocupa por las y los demás (equipos, ciudadanía) y promueve en otras personas la importancia de atender y satisfacer las necesidades de los entes y personas usuarias. Motiva para que se valoren las necesidades de estos entes y personas, promoviendo acciones que permitan anticiparse a sus requerimientos tomando en cuenta las posibles repercusiones y la obtención de su satisfacción. |



INTEGRIDAD EN EL DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Capacidad de demostrar probidad, rectitud y regirse por valores éticos en su actuar, respetando las normativas institucionales, diversidad y derechos fundamentales, brindando un trato digno e igualitario a las demás personas. Utiliza los recursos públicos de forma responsable y transparente.

| Comportamientos                                 | Básico  | Intermedio  | Avanzado   | Destacado  |
|---|---|---|--|--|
| <b>Probidad (actuación intachable)</b>          | Su actuar es intachable, correcto y se atiene a los valores éticos, normativas institucionales, diversidad y derechos fundamentales.                    | Se esfuerza por alinear sus propias actividades y prioridades para alcanzar los resultados que se le exigen. Se involucra en los proyectos, especialmente si son de su área. Es una persona que se siente cómoda participando de forma leal y comprometida en el día a día. | Se reconoce por actuar con integridad, objetividad, ética, rectitud y transparencia, siendo una persona funcionaria respetuosa de la diversidad y derechos fundamentales en su trato hacia las y los demás. Es transparente y mantiene discreción en la información que maneja, además, se fundamenta en información oportuna, veraz y objetiva. | Es una persona referente por su integridad; puesto que propicia y mantiene una actitud honesta y transparente en todos los aspectos del trabajo, destacando por la coherencia, rectitud e impacto que su actuación conlleva. |
| <b>Buen uso de los recursos (transparencia)</b> | En el desempeño de sus funciones, hace un uso responsable de los recursos públicos, anteponiendo el bien de la organización a sus intereses personales. | Es responsable y cuida el uso de los recursos públicos, velando por la transparencia de la información y desarrollando acciones concretas para promover la comprensión y cumplimiento de los estándares éticos en las personas y/o equipos.                                 | Realiza y promueve el manejo responsable y cuidadoso de los recursos e información institucional.  | Establece mecanismos que permitan resguardar el adecuado uso de los recursos públicos y se asegura que los mismos sean comprendidos y acogidos por las personas funcionarias.  |



Las Competencias Transversales del Régimen de Servicio Civil, son de aplicación para toda persona que sea o desee ser funcionaria pública de alguna de las instituciones cubiertas por dicho Régimen, mientras que los demás grupos de competencias aplican para el grupo ocupacional o estrato pertinente, a saber:

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Competencias Iniciales</b>     | Serán de aplicación para las clases de puestos de los Estratos Operativos y Calificado.  |
| <b>Competencias Técnicas</b>      | Enmarcan las clases de puestos propios del Estrato Técnico.  |
| <b>Competencias Profesionales</b> | Se aplicarán a las clases de puestos propios del grupo ocupacional que enmarca el Estrato Profesional, sin supervisión formal.           |
| <b>Competencias Directivas</b>    | Enmarca las clases de puestos propias del grupo ocupacional del Estrato Profesional con supervisión formal, y las del Estrato Gerencial. |

De esta forma la cantidad total de competencias que se aplique a cada clase de puesto no será la totalidad que integra el Diccionario de Competencias emitido por la Dirección General de Servicio Civil, si no que será de aplicación las dos competencias Transversales del RSC y cuando corresponda se aplicarán las competencias de los grupos ocupacionales.

### ***9.3.1.2 Instrumento de la etapa I: Planificación de la evaluación del desempeño***



Para completar el formulario de Planificación de la evaluación de desempeño se debe considerar lo siguiente:

### Datos de la persona funcionaria

En este apartado se deben indicar algunas calidades de la persona funcionaria, además de información básica de puesto que ostenta.

**Nombre:** Se debe indicar nombre y apellidos de la persona funcionaria.

**Cédula:** Se debe indicar el número de cédula de la persona funcionaria.

**Puesto:** Se debe indicar el puesto al que pertenece la persona funcionaria.

**Especialidad:** Se debe indicar la especialidad en los casos que cuenten con esta.

**Área o departamento:** Se debe indicar el área o departamento al que pertenece la persona funcionaria.

### Asignación de objetivos y metas institucionales:

Acá se deben definir, programar y plantear las metas y objetivos anuales que la persona funcionaria asumirá y cumplirá durante el ciclo de evaluación (doce meses).

**Nivel:** En este apartado se contempla el valor porcentual, distribuidos según los compromisos estipulados, los cuales se pueden derivar del PEI, el POI u otros similares. Para el TRA, se aplican los siguientes niveles:



- **Segundo nivel:** Comprende la contribución en el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan Estratégico Institucional, Plan Estratégico Municipal, el Plan Operativo Institucional, el Plan Operativo Anual o como se le denomine internamente, y otros planes de impacto institucional.
- **Tercer nivel:** Comprende la contribución en el cumplimiento de los objetivos y metas de la dependencia (dirección, departamento, servicio o unidad, unidad asesora, entre otras dependencias semejantes) consensuados con las personas servidoras públicas que integran esta dependencia.
- **Cuarto nivel:** Comprende los objetivos y metas pactados entre la jefatura inmediata y la persona servidora pública. Las dependencias de planificación acompañarán y velarán por la alineación entre las metas del primer y segundo nivel con las del cuarto nivel.

**Objetivos:** Se deben indicar los objetivos que se pactarán entre evaluador y persona funcionaria evaluada, lo anterior para cada uno de los niveles de acuerdo con la naturaleza de las funciones y grado de responsabilidad de la persona funcionaria evaluada.

**Indicador:** Se deben indicar los datos o instrumentos que permitirán gestionar la medición de los objetivos.

**Meta:** Se debe indicar el porcentaje medible al que se quiere llegar con el objetivo.

**Fecha de cumplimiento acordada:** Se debe indicar la fecha en que se pacta el cumplimiento de objetivos



**Pertenece al PAO, al PEI u otro:** Indicar a cuál Plan pertenece el objetivo pactado.

**Peso porcentual asignado:** En este espacio se debe indicar el porcentaje que corresponde a cada objetivo.

**Observaciones:** Este espacio se utiliza en caso de que se requiera ampliar o aclarar información.

**Competencias:** Las competencias son capacidades susceptibles de ser medidas, y que son necesarias para desempeñar un trabajo de manera eficaz, de modo que se logren las metas y objetivos deseados (valor público) por la organización.

**Competencias transversales:** son de aplicación para toda persona que sea o desee ser funcionaria pública de alguna de las instituciones cubiertas por dicho Régimen.

**Competencia:** En el caso de las competencias transversales se encuentran dos que son: Compromiso con el servicio público e Integridad en el desempeño de la función pública.

**Comportamientos asociados:** Conductas observables que refieren a los aspectos fundamentales a evaluar y medir en la competencia.

**Peso porcentual asignado:** En este espacio se debe indicar el porcentaje que corresponde a cada objetivo.



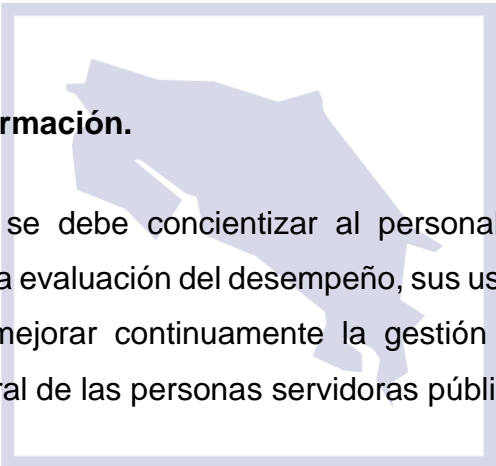
**Dominio de la competencia:** El valor de esta casilla se encuentra ya establecida por la Dirección General de Servicio Civil, y el listado se anexa a este manual.

**Firma superior inmediato:** Firma digital de la jefatura o persona evaluadora.

**Firma del funcionario:** Firma digital de la persona funcionaria evaluado.

**Notas:** Se utiliza en caso de que se requiera indicar alguna información adicional.

### 9.3.2 Sensibilización y formación.



En esta etapa se debe concientizar al personal y las jefaturas sobre la importancia de la evaluación del desempeño, sus usos, aplicación y beneficios, con el fin de mejorar continuamente la gestión pública, el desempeño y desarrollo integral de las personas servidoras públicas.

Esta responsabilidad estará a cargo del Proceso de Recursos Humanos, que deberá ejecutar programas de capacitación para sensibilizar sobre este tema. Para ello podrán hacer uso de diferentes medios, tales como: talleres, charlas, reuniones, boletines, cápsulas informativas, intranet y campañas de sensibilización.

Esta etapa deberá realizarse en el mes de noviembre de cada año; no obstante, podrá efectuar recordatorios cuando lo consideren pertinente durante el ciclo de evaluación del desempeño.





### 9.3.3 El seguimiento de la evaluación del desempeño (evaluaciones parciales).

Esta corresponde a la segunda etapa del Ciclo de la Gestión de la Evaluación, comprende el seguimiento a los compromisos pactados, el tiempo para realizarse según la Directriz 029-PLAN, debe ser en el mes de julio de cada año, donde la jefatura de cada departamento, verificará el avance de los proyectos, objetivos y metas asignadas a sus personas funcionarias y realimentará a la persona funcionaria, en caso de que no se haya logrado alcanzar el avance respectivo, asimismo, dará la orientación o promoverá el plan de capacitación necesario – previa coordinación con Recursos Humanos – en caso de que la persona funcionaria lo requiera para mejorar su desempeño. Debe quedar plasmado en el instrumento diseñado para tal fin.

Sin embargo, queda a consideración de la jefatura, si desea realizar una revisión o seguimiento periódico, tomando en consideración la revisión del Cuadro de Mando Integral.

Se pueden realizar con el propósito de valorar en conjunto con la persona funcionaria el cumplimiento o avance de las metas y objetivos acordados en el proceso de planificación, así como las medidas que se han considerado para mejorar su desempeño y de esta manera, reforzar los comportamientos positivos e identificar aspectos de mejora y contingencias tendientes a favorecer el logro de objetivos, metas y fortalecer el desarrollo de las competencias.

En caso de presentarse situaciones justificadas que comprometan el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, se deben realizar los ajustes correspondientes, acorde con los aspectos contemplados en la etapa de realimentación de la persona funcionaria. Para tal fin, se diseñó un apartado en el instrumento del Seguimiento de la Evaluación del Desempeño, se reitera



que este espacio está destinado para variar lo establecido en cuanto a compromisos entre la jefatura y la persona funcionaria cuando se den situaciones que impidan el cumplimiento de estas; siempre y cuando dichas situaciones no dependan del desempeño de la persona servidora pública.

### **9.3.3.1 Instrumento de la etapa II: Seguimiento de la evaluación del desempeño (evaluaciones parciales)**

Para completar el formulario de Seguimiento de la evaluación de desempeño (evaluaciones parciales) se debe considerar lo siguiente:

#### **Datos de la persona funcionaria**

En este apartado se deben indicar algunas calidades de la persona funcionaria, además de información básica de puesto que ostenta. Es importante indicar que los datos se encuentran bloqueados ya que se completa de manera automática una vez que se ha llenado el formulario de Planificación del Desempeño.

#### **Asignación de objetivos y metas institucionales:**

Esta etapa comprende el seguimiento a los compromisos pactados, debe realizarse en el mes de junio de cada año.

***El nivel, objetivos, indicadores, metas, fecha de cumplimiento acordada, pertenece al PEI, al POI u otro:*** Es importante indicar que estos datos se encuentran bloqueados ya que se completa de manera automática una vez que se ha llenado el formulario de Planificación del Desempeño.



**Porcentaje de avance:** Aquí se debe ingresar los datos del avance que ha tenido la persona funcionaria con respecto a los objetivos planteados.

**Ajuste por seguimiento:** Este apartado se debe completar únicamente si se requiere realizar algún ajuste al objetivo, siempre y cuando dichas situaciones no dependan del desempeño de la persona servidora pública.

**Observaciones:** Este espacio se utiliza en caso de que se requiera ampliar o aclarar información.

**Competencias:** Las competencias son capacidades susceptibles de ser medidas, y que son necesarias para desempeñar un trabajo de manera eficaz, de modo que se logren las metas y objetivos deseados (valor público) por la organización.

**Las competencias transversales, comportamientos asociados:** Es importante indicar que estos datos se encuentran bloqueados ya que se completa de manera automática una vez que se ha llenado el formulario de Planificación del Desempeño.

**Recomendaciones de mejora:** Esta casilla se completa en caso de que el evaluador observe que el evaluado requiera mejorar en alguna de las competencias o de los comportamientos observados.

**Observaciones:** Este espacio se utiliza en caso de que se requiera ampliar o aclarar información.

**Firma superior inmediato:** Firma digital de la jefatura o persona evaluadora.



**Firma del funcionario:** Firma digital de la persona funcionaria evaluado.

**Notas:** Se utiliza en caso de que se requiera indicar alguna información adicional.

### **9.3.4 La evaluación del desempeño final.**

Esta es la tercera etapa del Ciclo de la Gestión de la Evaluación, tiene como propósito verificar los criterios de evaluación definidos y el grado de cumplimiento de los objetivos y metas que fueron planificados y pactados con cada una de las personas funcionarias según su responsabilidad.

La evaluación del desempeño comprende un período de doce meses, iniciando el 01 de enero y concluyendo el 31 de diciembre y se efectuará en el mes de febrero de cada año, con fundamento en los resultados del rendimiento laboral que el servidor público haya demostrado durante el ciclo del año anterior, considerando las evidencias que consten en el expediente de evaluación.

La evaluación del desempeño será realizada por la jefatura inmediata, considerando la participación de la persona funcionaria, haciendo uso del instrumento diseñado para tal fin, además, según la directriz 029-PLAN, se deben tomar en consideración las evidencias del expediente de gestión del desempeño, con el propósito de verificar los criterios de evaluación definidos y el grado de cumplimiento.

#### **9.3.4.1 Calificación de la Evaluación del Desempeño.**

La calificación de la Evaluación del desempeño se registrá mediante los siguientes valores y conceptos:



| Valor (en puntos) | Calificación | Descripción del valor y la calificación  |
|-------------------|--------------|--|
| <b>01 – 69.99</b> | Deficiente   | <p>El rendimiento de la persona servidora pública no cumplió con los compromisos pactados en el acuerdo de compromiso y debe trabajar en el desarrollo de sus competencias.</p> <p>Se requiere una mejora oportuna y significativa en el desempeño de la persona servidora pública. Se requiere un plan de acción para mejorar el rendimiento de la persona servidora pública.</p> |
| <b>70 – 89.99</b> | Bueno        | <p>El rendimiento de la persona servidora pública es aceptable y cumple con la mayoría de los compromisos pactados, en cuanto a sus competencias debe mantenerse constante en su desarrollo.</p> <p>Se podría requerir de un plan de acción para mejorar continuamente el desempeño de la persona servidora pública.</p>   |
| <b>90 – 95.99</b> | Muy Bueno    | <p>El rendimiento de la persona servidora pública cumple con los compromisos pactados generando resultados, contribuyendo con el cumplimiento de las metas y objetivos, además en cuanto a las competencias se muestra un amplio desarrollo.</p>   |
| <b>96 – 100</b>   | Excelente    | <p>Cumple a cabalidad con los compromisos pactados y hace una contribución o apoyo excepcional para el cumplimiento de metas, objetivos estratégicos de la institución, dirección, área, departamento o unidad.</p> <p>En cuanto a las competencias, la persona servidora</p>  |



| Valor (en puntos) | Calificación | Descripción del valor y la calificación                                      |
|-------------------|--------------|--|
|                   |              | pública es un modelo y un referente para otras personas servidoras públicas. |

### 9.3.4.2 Instrumento de la etapa III: Evaluación del desempeño

Para completar el formulario de Evaluación de desempeño se debe considerar lo siguiente:

**Datos de la persona funcionaria:** En este apartado se deben indicar algunas calidades de la persona funcionaria, además de información básica de puesto que ostenta. Es importante indicar que los datos se encuentran bloqueados ya que se completa de manera automática una vez que se ha llenado el formulario de Planificación del Desempeño.

**Metas del desempeño:** Comprende la calificación anual que se le asigna la persona funcionaria con respecto a las etapas evaluadas.

**Criterios:** Este apartado comprende los niveles a evaluar.

**Peso porcentual asignado:** En este espacio se completa de manera automática una vez que se ha llenado el formulario de Planificación del Desempeño.

**Resultado obtenido nominal (0 a 100):** En esta casilla el evaluador debe indicar el resultado con un valor de 0 a 100.



**Competencia:** Se evalúa de manera nominal (de 0 a 100), de acuerdo con los criterios del evaluador apoyado en lo que se encuentra en el expediente de evaluación de la persona funcionaria.

**Peso porcentual asignado:** En este espacio se completa de manera automática una vez que se ha llenado el formulario de Planificación del Desempeño.

**Calificación cualitativa:** Esta casilla se completa de manera automática al completar los criterios anteriores.

**Calificación cuantitativa:** Esta casilla se completa de manera automática al completar los criterios anteriores.

**Conformidad con el resultado obtenido:** Esta casilla es completada por el evaluado indicando si o no.

**Observaciones:** Este espacio se utiliza en caso de que se requiera ampliar o aclarar información.

**Firma superior inmediato:** Firma digital de la jefatura o persona evaluadora.

**Firma del funcionario:** Firma digital de la persona funcionaria evaluada.

### **9.3.4.3 Instrumento: Apelación de la calificación obtenida**

Para completar el formulario de Apelación de la calificación obtenida.



**Datos de la persona funcionaria:** En este apartado se deben indicar algunas calidades de la persona funcionaria, además de información básica de puesto que ostenta. Es importante indicar que los datos se encuentran bloqueados ya que se completa de manera automática una vez que se ha llenado el formulario de Planificación del Desempeño.

**Superior del jefe inmediato:** en las casillas se debe indicar con una “X” si ratifica o no la calificación otorgada, en el caso de que se ratifique se debe firmar el formulario, si no se ratifica se debe continuar con el formulario.

La casilla de la evaluación de la jefatura inmediata se encuentra bloqueada, la información se desprende del formulario de evaluación del desempeño.

**Evaluación del superior del jefe inmediato:** En este espacio el superior del jefe inmediato debe evaluar a la persona funcionaria con sus criterios, esto tanto para los diferentes niveles, como para las competencias, en el caso de la autoevaluación ese rubro se encuentra bloqueado, ya que es inapelable.

**Peso porcentual asignado:** En este espacio se completa de manera automática una vez que se ha llenado el formulario de Planificación del Desempeño.

**Calificación cualitativa:** Esta casilla se completa de manera automática al completar los criterios anteriores.

**Calificación cuantitativa:** Esta casilla se completa de manera automática al completar los criterios anteriores.





**Firma superior inmediato:** Firma digital de la jefatura o persona evaluadora.

**Firma del funcionario:** Firma digital de la persona funcionaria evaluada.

### 9.3.5 La realimentación a la persona funcionaria.

Este proceso se realiza en las etapas de seguimiento y de evaluación de desempeño, según el siguiente detalle:

1. En la etapa de seguimiento, la jefatura inmediata hace una revisión de los compromisos pactados y mediante un proceso de realimentación hacia la persona funcionaria, puede reforzar los comportamientos positivos e identificar aspectos de mejora y contingencias.
2. En la etapa de evaluación del desempeño, la realimentación se efectúa:
  - a. En aquellos casos donde la calificación es igual o superior a “Bueno” se podrá optar por dar recomendaciones de mejora, que se enlazarán con el siguiente ciclo de evaluación.
  - b. En aquellos casos que resulte la calificación igual o inferior a “regular”, evaluaciones inferiores al 70%, se debe elaborar un Plan de Seguimiento y Mejora de Desempeño que incluya las medidas para mejorar la calificación del período vigente, este plan puede realizarse con la colaboración de recursos humanos.



En ambos casos la jefatura inmediata debe documentar las acciones definidas dentro de los instrumentos que para tal fin se han elaborado y debe proceder conforme al siguiente detalle:

| Calificaciones obtenidas            | Acciones por realizar por parte de la jefatura inmediata   | Acciones por realizar por parte de ORH  |
|-------------------------------------|--|---|
| Si es igual o superior "Bueno"      | Podrá optar por dar recomendaciones de mejora.   | Se enlazarán con el siguiente ciclo de evaluación.<br><br>1. Deberá enviarle el comunicado oficial, tanto a la jefatura inmediata como a la persona servidora pública, solicitando el plan de mejora definido.<br><br>2. Dar seguimiento y evaluar los resultados de estos planes   |
| Si es igual o inferior "Deficiente" | Será obligatorio elaborar un Plan de Mejora de Desempeño, que contenga un conjunto de medidas para mejorar la calificación del periodo vigente o del periodo siguiente, ya sea que se trate de la etapa de seguimiento o de la etapa de evaluación, respectivamente. | Definir las áreas de oportunidad de mejora de la persona servidora pública y asociar una actividad que propicie la mejora en el desempeño. Se deberán realizar, al menos, los siguientes pasos:<br><br><b>Plan de Capacitación:</b> Se realiza luego de determinar, cuáles son las debilidades o los aspectos que necesita reforzar la persona servidora pública.<br><br><b>Capacitación:</b> La capacitación podrá financiarse con recursos institucionales, mediante convenios de cooperación |



| Calificaciones<br>obtenidas | Acciones por realizar por parte de la<br>jefatura inmediata  | Acciones por realizar<br>por parte de ORH |
|-----------------------------|--|---|
|                             | <p>interinstitucionales nacionales o internacionales u otros mecanismos que la Administración estime pertinente o bien, con recursos propios de la persona servidora pública, previo consentimiento.</p> <p><b>Plan de mentoría:</b> Se establece luego de detectarse un desempeño susceptible de mejora, puede ser ejecutado por la jefatura inmediata o un compañero o compañera guía que haya demostrado un desempeño superior en los criterios a fortalecer, previo consentimiento de quien recibirá la mentoría, con el fin de disminuir la brecha de desempeño.</p> <p><b>Otros planes</b> que la Administración determine para cumplir este propósito</p> |   |



Al concluir el “Plan de seguimiento y mejora de desempeño”, la jefatura comunicará el resultado a la Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos respectiva.

#### **9.3.5.1 Instrumento de la etapa IV: Plan de seguimiento y mejora del desempeño**

Para completar el formulario de Evaluación de desempeño se debe considerar lo siguiente:

**Datos de la persona funcionaria:** En este apartado se deben indicar algunas calidades de la persona funcionaria, además de información básica de puesto que ostenta. Es importante indicar que los datos se encuentran bloqueados ya que se completa de manera automática una vez que se ha llenado el formulario de Planificación del Desempeño.

**Plan de mejoramiento individual de la persona funcionaria del Tribunal Registral Administrativo:** Este espacio se destina para que el jefe inmediato, indique las necesidades de capacitación que, a su criterio, si son atendidas, ayudarán a corregir o mejorar, por la persona funcionaria, que ha obtenido una calificación equivalente a un deficiente o un bueno.

**Criterio de evaluación:** Este apartado se debe indicar cual es el criterio en que requiere la intervención con el plan.

**Mejora por realizar:** En esta casilla el evaluador debe indicar cual sería el deseable del criterio a mejorar.

**Acción de mejoramiento:** Se debe indicar que acción se va a realizar de acuerdo con estas actividades:

- **Capacitación:** Indicar que tipo de capacitación se requiere para la mejora.



- **Mentoría:** en este espacio se debe indicar si será ejecutado por la jefatura inmediata o un compañero (a) que haya demostrado un desempeño superior a los criterios a fortalecer.
- **Otro:** Cualquier otro que la jefatura así lo considere.

**Resultados:** Indicar cuales son los resultados obtenidos, tomando en consideración que el seguimiento se debe dar al menos cada 3 meses.

**Observaciones:** Este espacio se utiliza en caso de que se requiera ampliar o aclarar información.

**Firma superior inmediato:** Firma digital de la jefatura o persona evaluadora.

**Firma del funcionario:** Firma digital de la persona funcionaria evaluada.

### 9.3.6 Análisis y entrega de resultados.

Esta etapa se refiere a que una vez concluida la evaluación final y la herramienta de evaluación del desempeño esté debidamente firmada y avalada, por la (s) jefatura (s) y la persona servidora pública, la jefatura deberá remitirlas a la Oficina de Recursos Humanos para su revisión y trámite final.

La Oficina de Recursos Humanos será la responsable de remitir una copia a la persona servidora pública con el resultado final.



## 10. Recomendaciones para disminuir la subjetividad en el proceso de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño puede verse influenciada por diversos factores, por ejemplo asuntos de capacitación, psicológicos, de actitud, situacionales, etc., y esto se puede presentar tanto por parte del evaluador como del evaluado, es por esto que no se puede asegurar que el proceso de evaluación sea totalmente objetivo, ya que a pesar de que se intenta objetividad en el proceso, existen situaciones subjetivas que se ven influenciados por situaciones propias del evaluador o del evaluado, dentro de los cuales, se podrían indicar:

1. **Prejuicios personales:** esto se puede presentar debido a que se ven influenciado por aspectos personales en el momento de realizar la evaluación, por ejemplo, por ser de diferentes, culturas, razas, indicando que por tener cierta condición son más fuertes, más capaces o menos capaces, que la persona más joven no es capaz de hacer determinada tarea, etc.
2. **Inseguridad:** Cuando el evaluador conoce poco sobre el procedimiento a seguir y no se siente capaz de asignar una calificación que refleje la realidad y opta por asignar una calificación a conveniencia.
3. **Temor:** El evaluador puede sentir temor de perder la posición y simpatía de que goza, al asignar bajas puntuaciones, a quienes evalúa.
4. **Efectos de acontecimientos recientes:** El jefe se ve influenciado por un acontecimiento reciente, ya sea positivo o negativo y la toma como referencia para evaluar, sin considerar los sucesos ocurridos en el desempeño del servidor durante todo el período que se evalúa.



5. **Tendencia a la mediación central:** El evaluador evita asignar calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando sus mediciones para que se acerquen al promedio. De esta manera oculta la ineficiencia de algunos, pero perjudica a las personas funcionarias sobresalientes.
6. **Efecto halo:** El jefe realiza la evaluación, basándose en la simpatía o antipatía que el empleado le produce, sin analizar su verdadero desempeño.
7. **Interferencia de razones subconscientes:** Movidado por el deseo inconsciente de agradar o de manifestar su autoridad, el evaluador se inclina, o a ser muy benévolo, o muy estricto a la hora de realizar la evaluación del desempeño, afectando por tal razón al evaluado, por no ser objetivo en su apreciación.

En estas situaciones descritas y otros casos que a través de la experiencia se pueden mencionar, afectan o influyen para que la evaluación del desempeño no sea lo real que debe ser, deben ser evitadas en lo posible, de manera que las personas funcionarias sean evaluados lo más justo y objetivo posible.

Es por esto que se sugieren las siguientes medidas que ayudarán al evaluador a realizar la evaluación de forma más objetiva y con el respaldo documental.

1. Mantener actualizado el expediente de evaluación del desempeño de los colaborades (as) que se encuentra en el Gestor Documental.
2. Utilizar los formularios definidos por la unidad técnica para con lo que compete a definición de metas, seguimiento de los resultados del desempeño, y competencias individuales.



3. Definir con cada persona funcionaria las metas de desempeño que se espera que cumpla en el período de evaluación siguiente.
4. Dar retornos frecuentes al evaluado: se puede aprovechar para tener un diálogo franco utilizando las técnicas del acompañamiento sobre cómo el empleado puede optimizar su desempeño.







## 11. Plazos

En cuanto a los plazos que deberán regir el proceso de evaluación del desempeño, según Resolución DG-RES-196-2024, son:

1. **Período de evaluación anual:** este periodo se determina del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año.
2. **Periodo para aplicar el seguimiento:** Del 01 al 31 de julio de cada año.
3. **Periodo de planificación:** se debe realizar en el último trimestre de cada año.
4. **Periodo de sensibilización y formación:** se realizará en el mes de noviembre de cada año.
5. **Periodo para llevar a cabo la evaluación:** Del 01 de febrero al 15 de febrero del siguiente año.
6. **Presentación del resultado de la evaluación y firma del formulario por parte el jefe inmediato y de la persona funcionaria:** Al concluir la entrevista de evaluación.
7. **Presentación de las objeciones de la persona funcionaria al superior de la jefatura inmediata:** Dentro de los tres días hábiles, siguientes a la fecha en que la jefatura inmediata le presenta el resultado y firma en desacuerdo el formulario de evaluación.
8. **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 que la persona funcionaria presentó su inconformidad, ante su jefe inmediato.
9. **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 y las objeciones de la persona funcionaria.

10. **Envío de los formularios de evaluación originales e informe, con los resultados de la evaluación a la dependencia institucional competente:** Dentro de los ocho días naturales contados a partir de la conclusión del proceso de evaluación.
11. **Envío del Informe con los resultados de las evaluaciones del desempeño a la dependencia competente de la Dirección General de Servicio Civil:** Primera quincena del mes de abril.
12. **Tiempo mínimo de labor efectiva:** Requerido para evaluar a la persona funcionaria, seis meses.





## 12. Temas administrativos

En cuanto los temas varios que rigen el proceso de evaluación del desempeño según la Resolución DG-RES-196-2024, se citan los siguientes:

- 1. Los formularios con la evaluación final del desempeño deben ser firmados** durante el mes de febrero de cada año, de forma digital o física, en el siguiente orden: persona servidora, jefatura o superior inmediato en caso de ser necesario.
- 2. En caso de que la persona funcionaria sea trasladada o reubicada:** En forma temporal o permanente a otra unidad dentro de la misma dependencia, u otra institución del Estado cubierta por el Régimen de Servicio Civil: su evaluación del desempeño la realizará el que ejerza como su jefe inmediato durante el período de su traslado, siempre que dicho periodo no sea inferior a seis meses.
- 3. La persona funcionaria que, por motivos de licencia, beca, incapacidad u otra situación que haya interrumpido sus servicios:** Y a la fecha de la evaluación, no tuviere seis meses de tiempo efectivamente laborado, no será evaluado y para cualquier efecto administrativo, se le considerará la calificación obtenida en el período anterior.
- 4. La persona funcionaria que haya laborado durante un período superior a los seis meses durante el ciclo de evaluación:** Pero que, por motivo de vacaciones, licencia o incapacidad, a la fecha de la evaluación se encuentre ausente de su puesto, será evaluado cuando regrese al trabajo. Solamente en las situaciones señaladas, o cuando exista justificación por causa fortuita o fuerza mayor debidamente valorada



y así declarada por la dependencia Institucional competente para ello, serán aceptadas las evaluaciones del desempeño, realizadas fuera del período establecido en el artículo 41 del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil.

- 5. La persona funcionaria que haya tenido varias jefaturas durante el ciclo de evaluación:** Será evaluado por la jefatura con quién laboró por más tiempo. Si hubiera trabajado por igual tiempo con diferentes jefaturas, será evaluado por el último jefe.
  
- 6. Por razones de fuerza mayor, la jefatura o las jefaturas con las que la persona servidora pública laboró por más tiempo no puede efectuar la calificación:** Esta la realizará la jefatura actual, independientemente del tiempo que tenga de haber asumido el cargo. Para ello podrá sustentar sus apreciaciones y criterios en el expediente de evaluación del desempeño, en la opinión del superior inmediato y en las anteriores jefaturas de la persona servidora pública, durante el período de evaluación.
  
- 7. La persona funcionaria que dependa técnicamente de una jefatura y administrativamente de otra:** La evaluación se hará de conformidad con lo dispuesto en el artículo 44, inciso b) del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil. En este caso la jefatura administrativa actuará como jefatura inmediata y realizará la evaluación en consulta con la jefatura técnica y le corresponderá al superior jerárquico, resolver una eventual inconformidad, atendiendo los criterios de la jefatura técnica.
  
- 8. La persona funcionaria que no cuenten con una jefatura técnica para evaluar su desempeño:** Serán evaluados por la jefatura administrativa, quién tomará como referencia, informes, reportes, expediente del



desempeño y cualquier otro medio que le brinde criterios objetivos sobre el desempeño de la persona servidora pública.

**9. En caso de que al momento que corresponde realizar la evaluación, la jefatura inmediata se encuentre ausente de su puesto, por licencia, incapacidad, beca u otra causa debidamente justificada:** La calificación la hará la persona servidora pública que haya sido designado formalmente en su lugar, o el superior de la jefatura inmediata, si no se ha designado un sustituto oficial.

**10. Uso de firma digital:** Tanto la persona servidora pública como la jefatura inmediata o el superior de esta, deberán firmar digitalmente los formularios de la evaluación del desempeño. La ausencia de la firma de la jefatura inmediata en el formulario de evaluación invalidará la resolución de la evaluación del desempeño ejecutada, en cuyo caso esta será responsable por los perjuicios que tal omisión cause a la persona servidora pública.

**11. Ausencia de firma de la persona funcionaria en el formulario:** Hará presumir que este no recibió la resolución de la evaluación del desempeño y por tanto la evaluación no tendrá validez. En el caso en que se convoque a la persona servidora pública a la entrevista del proceso de evaluación del desempeño y esta se niegue o renuncie a participar de ella; esto no invalidará el proceso de evaluación, sino que lo realizará la jefatura inmediata unilateralmente, o el superior cuando así corresponda, y se sustentará en valoraciones objetivas y los criterios de evaluación aplicables en los datos contenidos en el expediente de evidencias de evaluación del desempeño de la persona servidora. Para demostrar que la persona servidora se negó a participar en la entrevista, la persona evaluadora levantará un acta de lo sucedido con al menos un testigo con sus respectivas calidades.



- 12. Cuando la jefatura inmediata, se negare a realizar la evaluación del desempeño:** La persona funcionaria deberá comunicar por escrito el hecho a Recursos Humanos, indicando en su denuncia el nombre de dos testigos que puedan dar testimonio del hecho. Lo anterior porque es una obligación de la jefatura, realizar la evaluación, así establecido en el artículo 42 del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil.
- 13. Renuencia de la persona funcionaria a participar en la entrevista de evaluación del desempeño a la que fuere convocado:** El proceso de evaluación no se invalidará, sino que será llevado a cabo en forma unilateral por la jefatura inmediata, o su superior cuando así corresponda y previa confirmación documentada de que efectivamente la persona servidora pública ha renunciado a dicha entrevista, además se debe levantar un acta, en los términos descritos en el punto 11 anterior denominado: “La ausencia de firma de la persona funcionaria en el formulario”
- 14. En los supuestos en los que la persona servidora pública haya tenido o tenga alguna desavenencia con su jefe inmediato, que haya ameritado una queja formal o bien un proceso de investigación administrativa o sancionatorio;** la evaluación del desempeño la aplicará el superior del jefe inmediato o en quien este delegue. Para ello, podrá sustentar sus valoraciones objetivas y los criterios de evaluación aplicables en los datos contenidos en el expediente de evidencias de evaluación del desempeño de la persona servidora.
- 15. Las personas servidoras públicas cuyos nombramientos resulten ocasionales en virtud de emergencias o sustituciones temporales menores a un año, o que se encuentren en periodo de prueba,** deberán



ser evaluadas según las metas individuales que se les hayan encomendado

**16. En caso de que la persona servidora pública se traslade a otra unidad organizativa, en el momento que se presente el traslado,** la jefatura deberá emitir criterio sobre el desempeño de la persona servidora pública, que será considerada como insumo para la jefatura siguiente, con carácter únicamente informativo para la evaluación, así como las evaluaciones parciales que no tendrán calificación

**17. Envío de formularios de evaluación del desempeño:** Una vez que la jefatura inmediata o el superior – en el caso que este haya participado, haya firmado todos los formularios de evaluación del desempeño, de las personas funcionarias a su cargo, dispondrá de un plazo de ocho días naturales para enviar los formularios, con el respectivo informe vía correo electrónico, haciendo constar la entrega de cada uno de ellos, primero uno a Recursos Humanos para su respectivo registro y luego enviarlo al expediente de personal institucional, otro formulario se le enviará a la persona servidora pública y otro formulario se archivará en el expediente de evaluación del desempeño de cada persona servidora pública, que se mantiene en el Gestor Documental.

**18. Plazo de envío de informes sobre los resultados de la evaluación a Recursos Humanos, para su revisión y registro:** Se remitirá ocho días naturales después de concluido el proceso de aplicación de la evaluación del desempeño, de los funcionarios (as). El informe debe contener como mínimo la siguiente información:

- a. Número de cédula



- b. Nombre de las personas servidoras públicas en orden alfabético y por conglomerado de puesto, (Gerencial, de Jefaturas, Profesional, de Asistencia y Apoyo)
- c. Calificación obtenida: calificación cuantitativa y calificación cualitativa
- d. Justificación por cada una de las personas funcionarias que no fueron evaluados por diversas circunstancias (incapacidad, vacaciones, licencias, permisos, beca, etc.).
- e. Otros que por normativa se disponga.







### **13. Responsabilidades propias de RRHH**

La evaluación del desempeño es un derecho de las personas funcionarias del Tribunal Registral Administrativo y un deber del jefe inmediato de realizarla.

Sin embargo, es responsabilidad de Recursos Humanos diseñar los instrumentos en materia de evaluación del desempeño del Tribunal Registral Administrativo o ajustar los vigentes según corresponda, con total apego en las regulaciones contenidas en el Estatuto de Servicio Civil y su reglamento, la Ley Marco de Empleo Público y su reglamento, en concordancia con la Directriz N° 029-PLAN; así como cualquier otra normativa que emita la Dirección General de Servicio Civil o MIDEPLAN.

Además, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 41 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, remitir los instrumentos de evaluación del desempeño al máximo jerarca institucional para su aprobación y posterior envío a la Oficina de Servicio Civil del Sector Seguridad y Justicia del Área de Gestión de Recursos Humanos, según corresponda; con el fin de que estas otorguen el visado correspondiente.

Orientar y capacitar a las jefaturas para que apliquen las herramientas para la evaluación del desempeño, así como los formularios requeridos por las personas servidoras públicas.

Recursos Humanos hará llegar a los jefes encargados de evaluar, los formatos de los formularios, instructivos y cualquier otro material requerido, con un mínimo de un mes de antelación a la fecha, los jefes inmediatos deberán de llevar a cabo la evaluación del desempeño del personal a su cargo, mediante una entrevista. Para tal fin recibirán la circular, la Guía de aplicación del Modelo



de Evaluación del Desempeño Institucional vigente, los formularios correspondientes y cualquier otra documentación que se considere oportuna, además advertirá de las consecuencias de tal omisión.

Además, llevará el registro de los resultados de la evaluación del desempeño, donde les corresponde revisar y registrar la información contenida en el formulario de evaluación (puntuación, calificación cualitativa, calificación cuantitativa y otras observaciones) en la base de datos correspondiente. Una vez revisada y registrada la información remitida por la jefatura inmediata; Recursos Humanos procederá a enviar el formulario de evaluación al expediente de personal, para su archivo.

En cuanto al resultado de la evaluación del desempeño tendrá los efectos administrativos correspondientes, una vez que haya sido anotado en los registros que lleva la dependencia institucional competente. Sin embargo, el formulario de evaluación del desempeño tiene validez y eficacia legal desde el momento en que la calificación es comunicada a la persona servidora pública.

También es responsabilidad de Recursos Humanos dirigir el Proceso de Evaluación del Desempeño, brindando capacitación, en la aplicación del modelo de evaluación a las personas funcionarias que asuman cargos de jefatura y orientar a las personas servidoras públicas al respecto.

Además, Recursos Humanos dará atención a los casos particulares, a través de seguimientos y coordinará con las Unidades, los casos de funcionarios no evaluados por diversas razones como vacaciones, incapacidad, becas, permiso, etc., o los evaluados fuera de fecha en que corresponde realizarse la evaluación. Así mismo llevará el control de las personas servidoras públicas que manifestaron inconformidad con el resultado de la evaluación y los que obtuvieron una calificación de Deficiente o Bueno. En el caso de las personas



funcionarias evaluados con las categorías Deficiente o Bueno, Recursos Humanos enviará oficio a estas personas servidoras pública evaluados (as) recordando las consecuencias que implica obtener ese resultado, haciendo referencia a lo establecido el artículo 43 inciso d) del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil.

En cuanto al envío y presentación del Informe de resultados de la evaluación del desempeño, a la Dirección General de Servicio Civil, esta se dará durante la primera quincena del mes de abril, enviándola a la Oficina competente de la Dirección General de Servicio Civil, un reporte con los resultados de la evaluación de las personas servidoras públicas de la Institución, de acuerdo con los lineamientos emitidos por esa Entidad.

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

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