
	INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD DIVISIÓN CAPITAL HUMANO		Código 32.01.005.2008
	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL		Versión 1
			Página 1/20
Solicitud de cambio N°:	Elaborado por: Equipo Multidisciplinario de la DCH	Aprobado por: Gerencia General	Rige a partir de: 2009/02/20

TABLA DE CONTENIDO

0. INTRODUCCIÓN.....	2
1. PROPÓSITO	2
2. ALCANCE	2
3. DOCUMENTOS APLICABLES.....	2
4. RESPONSABILIDAD	2
4.1. TITULARES SUBORDINADOS:.....	2
4.2. EVALUADO/A:.....	3
4.3. EVALUADOR/A:	3
4.4. EVALUACIÓN Y DESARROLLO:	3
4.5. DIVISIÓN CAPITAL HUMANO:	3
5. TÉRMINOS, SÍMBOLOS Y ABREVIATURAS.....	3
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO O CONTENIDO.....	6
7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA.....	11
8. CONTROL DE REGISTROS.....	12
9. CONTROL DE CAMBIOS	12
10. CONTROL DE ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN.....	12
11. ANEXOS	13

	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 1	Código 32.01.005.2008
		Página 2 de 20	

0. INTRODUCCIÓN

La División de Capital Humano, a través del Evaluación y Desarrollo, ha desarrollado una metodología para establecer en la Institución la evaluación del desempeño en forma, individual o grupal; ésta tiene como propósito, tratar en forma integral, sistemática y continua la valoración del conjunto de actitudes, conocimientos y habilidades del personal de la institución en el desempeño de su cargo, con fines de fortalecer el desempeño de la institución en la prestación de los servicios.

1. PROPÓSITO

Describir el proceso a seguir para realizar una evaluación del desempeño, en forma grupal o individual, en cualquier dependencia de la Institución.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todos/as los/as empleados/as de la Institución.


3. DOCUMENTOS APLICABLES

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
F01.32.01.005.2008	Formulario No.1 Plan de Desempeño
F02.32.01.005.2008	Formulario No.2 Seguimiento de metas
	Diccionario de Competencias
	Reglamento para el reconocimiento de Incentivos

4. RESPONSABILIDAD

4.1. Titulares Subordinados:

- Definir el tipo de evaluación a aplicar grupal o individual.
- Negociar las metas con los candidatos a ser evaluados
- Definir el plan de desempeño
- Seleccionar un 50% de los evaluadores y comunicarlo
- Comunicar el inicio del proceso de medición
- Recolectar las evidencias de logro de metas grupal e individual
- Controlar y dar seguimiento al proceso de medición
- Devolver los resultados de la evaluación
- Responder en primera instancia las apelaciones
- Realizar los análisis de causas de bajo desempeño
- Definir las intervenciones necesarias para la mejora del desempeño
- Retroalimentar al personal

	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 1	Código 32.01.005.2008
		Página 3 de 20	

4.2. Evaluado/a:

Seleccionar el 50% de las personas que lo evaluarán
Entregar las evaluaciones

4.3. Evaluador/a:

Entregar las evaluaciones

4.4. Evaluación y Desarrollo:

Asesorar en el diseño del plan de desempeño
Analizar el plan de desempeño asociado a la medición
Comunicar a la dependencia correspondiente la pertinencia del plan de desempeño presentado
Facilitar la redefinición del plan de desempeño
Aportar los instrumentos de recolección de evidencia de desempeño
Comunicar la forma de aplicación del instrumento de evaluación de competencias actitudinales a los participantes del proceso de evaluación
Recolectar, procesar y analizar los resultados de la medición de competencias actitudinales
Responder en segunda instancia las apelaciones
Preparar el informe de cierre del proceso de medición y entregarlo al cliente
Diseñar los instrumentos de análisis de causas
Analizar los resultados del periodo evaluado

4.5. División Capital Humano:

Asesorar y colaborar en el diseño y ejecución de acciones de mejora
Negociar y definir el siguiente período de evaluación.


5. TÉRMINOS, SÍMBOLOS Y ABREVIATURAS

alineamiento de las metas: congruencia de una meta con las metas del nivel inmediato superior.

análisis de causas: es la identificación de los obstáculos que impidieron el logro de los resultados esperados

análisis resultados: es la verificación de los datos de la medición del desempeño para identificar el logro las metas establecidas y los niveles de competencias.

competencias actitudinales: son aquellas que se asocian con las actitudes o disposiciones en la relación con los demás y consigo mismo, permitiendo ejercer eficientemente su puesto a través de comportamientos específicos.

	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 1	Código 32.01.005.2008
		Página 4 de 20	

controlar el proceso de medición: conjunto de acciones para obtener evidencias del desempeño, que permitan comparar las metas negociadas, contra los resultados obtenidos por las personas o los equipos.

cuadrante de desempeño: gráfico en el que se muestran los resultados del logro de las metas y de las competencias.

desempeño bajo: se da cuando el logro de la meta es igual o menor al parámetro de bajo logro de metas y también cuando el nivel de competencias sea menor o igual al parámetro definido para bajo nivel de competencias.

desempeño aceptable: se da cuando el logro de las metas es mayor al parámetro de bajo logro y el nivel de las competencias evaluadas es mayor al parámetro de bajo nivel sin superar el promedio de éstas. También cuando el nivel de las competencias es superior al parámetro de bajo nivel y el logro de las metas es mayor al parámetro de bajo logro pero no supera el 100% del logro de las metas.

desempeño alto: se da cuando el logro es mayor a la meta y las competencias sean mayores al promedio de las competencias evaluadas, pero no alcanza el parámetro del nivel sobresaliente de las competencias.

desempeño sobresaliente: se da cuando el resultado por el logro de las metas es igual o superior al parámetro definido para logro sobresaliente de metas y el nivel de competencias es igual o mayor al parámetro sobresaliente de las competencias.


desempeño grupal: es el resultado obtenido por un grupo, que muestra el logro de las metas asignadas al grupo.

desempeño individual: es el resultado obtenido por un/a individuo/a, el cual muestra el logro según las metas asignadas y la aplicación de las competencias al logro de las mismas.

evaluador: persona que emite un criterio de percepción acerca de un conjunto de comportamientos del evaluado/a.

evaluado/a: persona o grupos de personas sujetas al proceso de evaluación del desempeño.

evaluación del desempeño: proceso que consiste en medir el rendimiento de personas, equipos o unidades organizacionales, analizar las causas y diseñar e implementar intervenciones de mejora.

	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 1	Código 32.01.005.2008
		Página 5 de 20	

indicador: es un dato, un índice, un valor, una característica u otro que permite medir el logro esperado con relación a una meta.

instrumentos de medición: medios utilizados para recopilar evidencias de logro de metas o del nivel de competencias.

intervenciones: conjunto de acciones que se ejecutan para la mejora del desempeño.

meta: es el resultado que en términos cuantitativos describe lo que una persona, un equipo o una organización espera lograr en un período terminado.

medición del desempeño: conjunto de actividades con las cuales se revisa periódicamente el desempeño de las personas, grupos y dependencias de la organización.

mejora del desempeño: acciones que ejecuta el Titular Subordinado, las cuales consisten en aplicar intervenciones conforme a los obstáculos de desempeño detectados.

negociación de metas: acción en la que las partes involucradas define en conjunto las metas para un ciclo de evaluación.

perfil del puesto: constituye el instrumento con la información específica (la naturaleza, actividades, productos, indicadores, tareas, competencias y requisitos) para gestionar el recurso humano. Es específico de cada División, UEN o Dirección Administrativa.


período de medición: es el tiempo definido para medir el logro de metas y competencias actitudinales.

período de evaluación del desempeño: es el tiempo que comprende la definición del plan de desempeño, el período de medición y análisis de resultados.

plan de desempeño: documento que contiene las metas y las competencias actitudinales a evaluar, parámetros, competencias asociadas a los puestos, asimismo, indica quién o quiénes son los responsables de las metas y su respectivo seguimiento.

recolectar evidencias de desempeño: acción de obtener datos que permitan evidenciar el nivel de desempeño obtenido por un/a individuo/a o por un equipo de trabajo de conformidad con las metas negociadas.

retroalimentar: acción de informar a los/s individuos/as o a los equipos de trabajo, los resultados de desempeño obtenidos en relación con las metas negociadas, así como, las acciones de mejora y los resultados de éstas.

	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 1	Código 32.01.005.2008
		Página 6 de 20	

titular subordinado: funcionario de la administración activa, responsable de un proceso, con autoridad para ordenar y tomar decisiones.


6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO O CONTENIDO

El modelo de Evaluación del Desempeño tiene como objetivo implementar un sistema de medición, análisis de causas, intervenciones y seguimiento en el Instituto Costarricense de Electricidad, así como estimular, guiar y promocionar la cultura de resultados y la responsabilidad por ellos, induciendo a la organización a promover el comportamiento de rendición de cuentas.


6.1. EVALUACION INDIVIDUAL

Entrada: Plan de desempeño individual.


Salida: Informe de cierre de la evaluación individual

	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 1	Código 32.01.005.2008
		Página 7 de 20	

- 6.1.1. El **Titular Subordinado** a partir de los objetivos estratégicos del negocio, procede a la negociación con las personas las metas a evaluar.
- 6.1.2. El **Titular Subordinado** selecciona del perfil del puesto las competencias a evaluar.
- 6.1.3. El **Titular Subordinado** determina las competencias actitudinales a evaluar cuando éstas no se hayan definido en el perfil del puesto.
- 6.1.4. **Evaluación y Desarrollo** valida las competencias actitudinales a evaluar definidas por el **Titular Subordinado**.
- 6.1.5. **Evaluación y Desarrollo** determina los parámetros para bajo nivel y nivel sobresaliente de las competencias.
- 6.1.6. **Evaluación y Desarrollo** determina o define el número de evaluadores de acuerdo con la cantidad de personas participantes en el proceso.
- 6.1.7. El **Evaluado** selecciona del centro de gestión en que se desempeña, hasta un 50% de las personas que lo evaluarán.
- 6.1.8. El **Titular Subordinado** selecciona el 50% de las personas evaluadoras, de cada uno de los evaluados y lo comunica por escrito, al **Evaluación y Desarrollo**.
- 6.1.9. El **Titular Subordinado** elabora el plan de desempeño, con la posibilidad de solicitar si se requiere la asesoría de **Evaluación y Desarrollo**.
- 6.1.10. **Evaluación y Desarrollo** verifica que el plan de desempeño cumpla con las especificaciones estipuladas.
- 6.1.11. **Evaluación y Desarrollo** comunica al **Titular Subordinado** correspondiente, los elementos que requieren ser ajustados y brinda el asesoramiento necesario para el rediseño del plan, en caso de ser necesario.

	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 1	Código 32.01.005.2008
		Página 8 de 20	

- 6.1.12. El **Titular Subordinado** comunica a los **evaluados/as** el inicio del período de medición según se establezca cada año.
- 6.1.13. El **Titular Subordinado** inicia la recolección del logro de metas individuales y mantiene el control del proceso de medición.
- 6.1.14. El **Titular Subordinado** comunica a **Evaluación y Desarrollo**, las personas que no serán sujetas del proceso de evaluación y las razones de su exclusión.
- 6.1.15. **Evaluación y Desarrollo** comunica la forma de aplicación del instrumento de evaluación de competencias actitudinales a los participantes del proceso de evaluación y lo envía para su correcto llenado.
- 6.1.16. El **Evaluado/a** responde el instrumento de evaluación competencias actitudinales y lo envía a **Evaluación y Desarrollo** en un plazo máximo de ocho días naturales, a partir del momento que se le entrega el instrumento.
- 6.1.17. **Evaluación y Desarrollo**, recolecta, procesa y analiza los datos de la medición de las competencias actitudinales.
- 6.1.18. El **Titular Subordinado** entrega los resultados del logro de metas individuales a **Evaluación y Desarrollo**.
- 6.1.19. **Evaluación y Desarrollo** procesa y analiza los resultados del logro de metas y la evaluación de competencias actitudinales. Prepara el informe de cierre del proceso de medición y se lo entrega al **Titular Subordinado**.
- 6.1.20. El **Titular Subordinado** realiza la devolución de resultados de la evaluación a los **evaluados/as**.
- 6.1.21. El **Evaluado/a** acepta o apela los resultados por escrito del informe de evaluación, ante el **Titular Subordinado**.
- 6.1.22. El **Titular Subordinado** responde por escrito las dudas, consultas o apelaciones al **evaluado/a**.

	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 1	Código 32.01.005.2008
		Página 9 de 20	


- 6.1.23. El **Evaluado/a** presenta ante el **Subgerente** respectivo la apelación cuando no esté conforme con las respuestas del **Titular Subordinado**.
- 6.1.24. El **Subgerente** respectivo atiende las apelaciones y responde por escrito al **evaluado/a**.
- 6.1.25. El **Titular Subordinado** en los casos de desempeño alto o sobresaliente, gestiona con la **División Capital Humano, (Pagos al Personal)** el reconocimiento correspondiente. **Ver Reglamento y Procedimiento Incentivos**.
- 6.1.26. El **Titular Subordinado** en los casos de bajo desempeño o desempeño aceptable, realiza los análisis de causas, define las intervenciones correspondientes y retroalimenta al personal.
- 6.1.27. La **División de Capital Humano** asesora al **Titular Subordinado** en el diseño y ejecución de las intervenciones de mejora.
- 6.1.28. La **División de Capital Humano** negocia y define con el **Titular Subordinado** el siguiente periodo de evaluación.

6.2. EVALUACION GRUPAL


Entrada: Plan de desempeño grupal.

Salida: Informe de cierre de la evaluación grupal.

- 6.2.1. El **Titular Subordinado** a partir de los objetivos estratégicos del negocio, procede a la negociación con el grupo involucrado las metas a evaluar.

	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 1	Código 32.01.005.2008
		Página 10 de 20	


- 6.2.2. El **Titular Subordinado** elabora el plan de desempeño, con la posibilidad de solicitar requiere la asesoría de **Evaluación y Desarrollo**.
- 6.2.3. **Evaluación y Desarrollo** verifica que el plan de desempeño cumpla con las especificaciones técnicas.
- 6.2.4. **Evaluación y Desarrollo** comunica al **Titular Subordinado** correspondiente, los elementos que requieren ser ajustados y brinda el asesoramiento necesario para el rediseño del plan, en caso de ser necesario.
- 6.2.5. El **Titular Subordinado** comunica a los **evaluados** el inicio del período de medición.
- 6.2.6. El **Titular Subordinado** inicia la recolección del logro de metas grupal y mantiene el control del proceso de medición.
- 6.2.7. El **Titular Subordinado** comunica a **Evaluación y Desarrollo**, las personas del grupo que no serán sujetas del proceso de evaluación y las razones de su exclusión.
- 6.2.8. El **Titular Subordinado** entrega los resultados del logro de metas a Evaluación y Desarrollo.
- 6.2.9. **Evaluación y Desarrollo** procesa y analiza los resultados del logro de metas. Prepara el informe de cierre del proceso de medición y se lo entrega al Titular Subordinado.
- 6.2.10. El **Titular Subordinado** realiza la devolución de resultados de la evaluación a los evaluados.
- 6.2.11. El **Evaluado/a** acepta o apela los resultados del informe de evaluación, ante el **Titular Subordinado**.

	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 1	Código 32.01.005.2008
		Página 11 de 20	

- 6.2.12. El **Titular Subordinado** responde por escrito las dudas, consultas o apelaciones al evaluado.
- 6.2.13. El **Evaluado** presenta ante el **Subgerente** respectivo la apelación cuando no esté conforme con las respuestas del **Titular Subordinado**.
- 6.2.14. El **Subgerente** correspondiente atiende las apelaciones y responde por escrito al **evaluado**.
- 6.2.15. El **Titular Subordinado** en los casos de desempeño alto o sobresaliente, gestiona con la División Capital Humano, (Pagos al Personal) el reconocimiento correspondiente. **Ver Reglamento y Procedimiento Incentivos.**
- 6.2.16. El **Titular Subordinado** en los casos de bajo desempeño o desempeño aceptable, realiza los análisis de causas, define las intervenciones correspondientes y retroalimenta al personal.
- 6.2.17. La **División de Capital Humano** asesora al **Titular Subordinado** en el diseño y ejecución de las intervenciones de mejora.
- 6.2.18. La **División de Capital Humano** negocia y define con el **Titular Subordinado** el siguiente periodo de evaluación.

7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Estatuto personal
Ley de Control Interno
Manual de normas
Reglamento para el reconocimiento de Incentivos

	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 1	Código 32.01.005.2008
		Página 12 de 20	

8. CONTROL DE REGISTROS

CÓDIGO Y NOMBRE DEL REGISTRO	RESPONSABLE DE SU ARCHIVO	MODO DE ALMACENAMIENTO O Y RECUPERACIÓN	ACCESO AUTORIZADO	TIEMPO CONSERVACIÓN
Informe final evaluación del desempeño	Evaluación y Desarrollo	Por fecha y dependencia	Trabajadores/as de Evaluación y Desarrollo	Cinco años
Formulario No.1 Plan de Desempeño	Evaluación y Desarrollo	Por fecha y dependencia	Trabajadores/as de Evaluación y Desarrollo	Tres años
Formulario No.2 Seguimiento de metas	Evaluación y Desarrollo	Por fecha y dependencia	Trabajadores/as de Evaluación y Desarrollo	Tres años
Diccionario de Competencias	Evaluación y Desarrollo	Por fecha y dependencia	Trabajadores/as de Evaluación y Desarrollo	Se mantiene fijo sólo modificaciones

9. CONTROL DE CAMBIOS

No aplica para esta versión.

10. CONTROL DE ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN

ELABORÓ	DEPENDENCIA	FECHA
Jenny Vásquez Alfaro	Desempeño Humano	Enero, 2009
Víctor M. Agüero Fallas		
Gabriela Calvo Castillo		
Gerardo Valverde Jiménez		
Gabriela Vargas Cambroner		
Nancy Vega Bolaños		
Vilma Torres Rodríguez		
Esteban Fernández Díaz		
Miriam Villalobos Trigueros		



**PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL**

Versión

1

Página
13 de 20

Código

32.01.005.2008

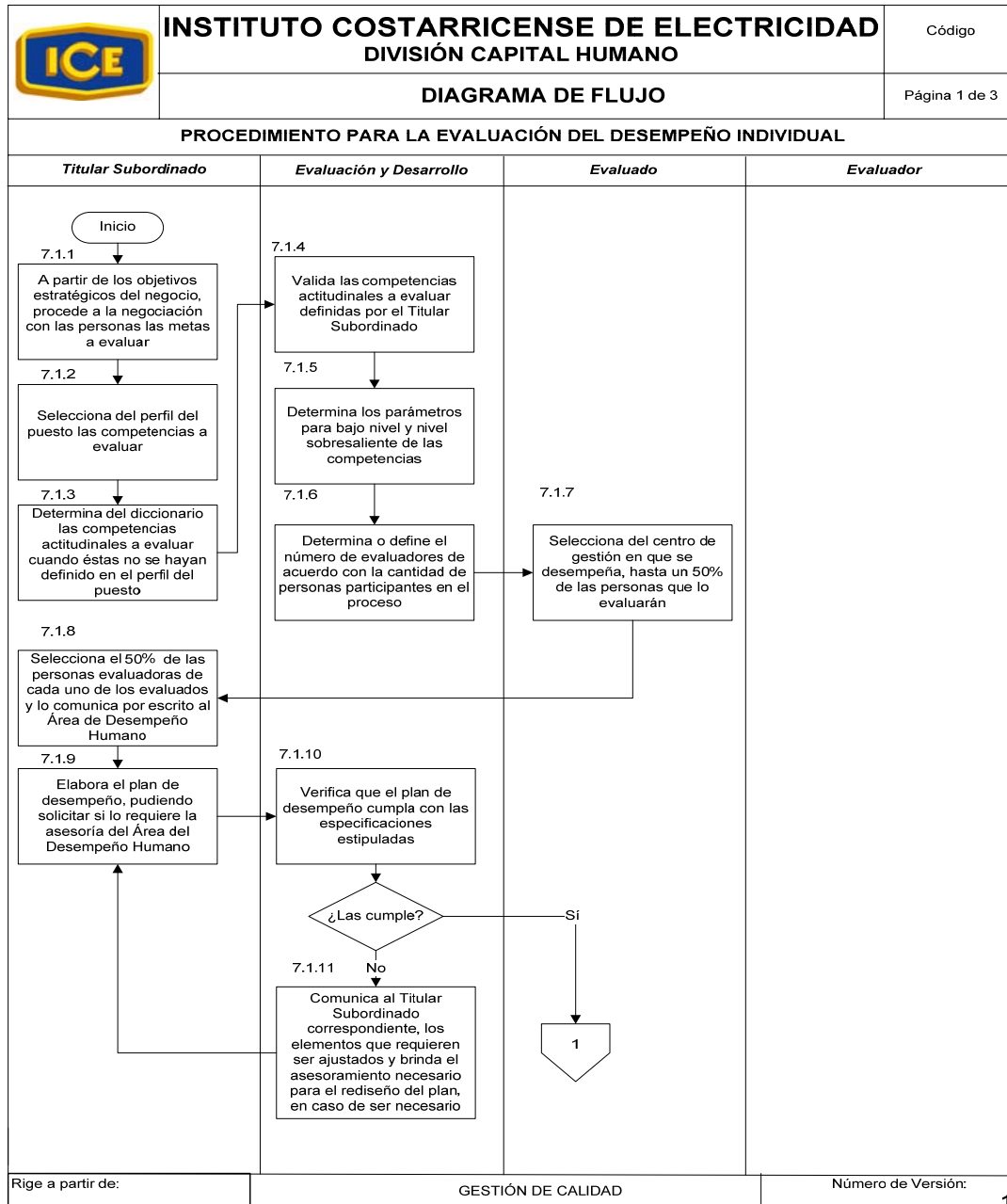
REVISÓ	FIRMA	FECHA
Rocío Herrera Quesada Gestora de Calidad		05-02-09
Anabelle Calderón Sibaja División Capital Humano		08-02-09
Randall Retana Moreno Jefe de División Capital Humano		10-2-09

APROBÓ	FIRMA	FECHA
Clemencia Barrantes Rivera Subgerente Administrativa Institucional		
Abraham Madrigal Saborio Gerente General		19/2/09

11. ANEXOS

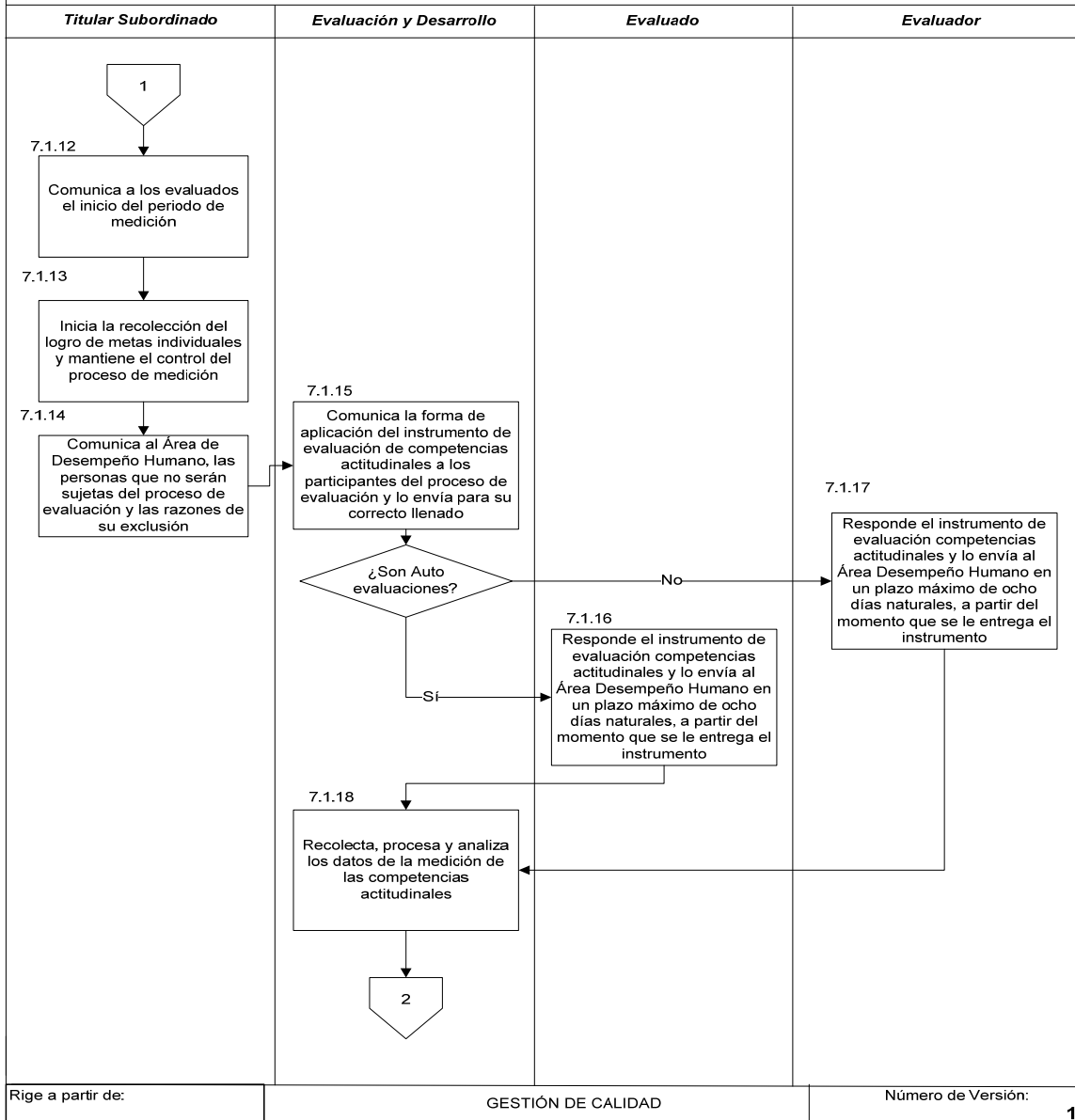


Anexo 1 Diagrama de Flujo Procedimiento para la Evaluación del Desempeño Individual





PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL





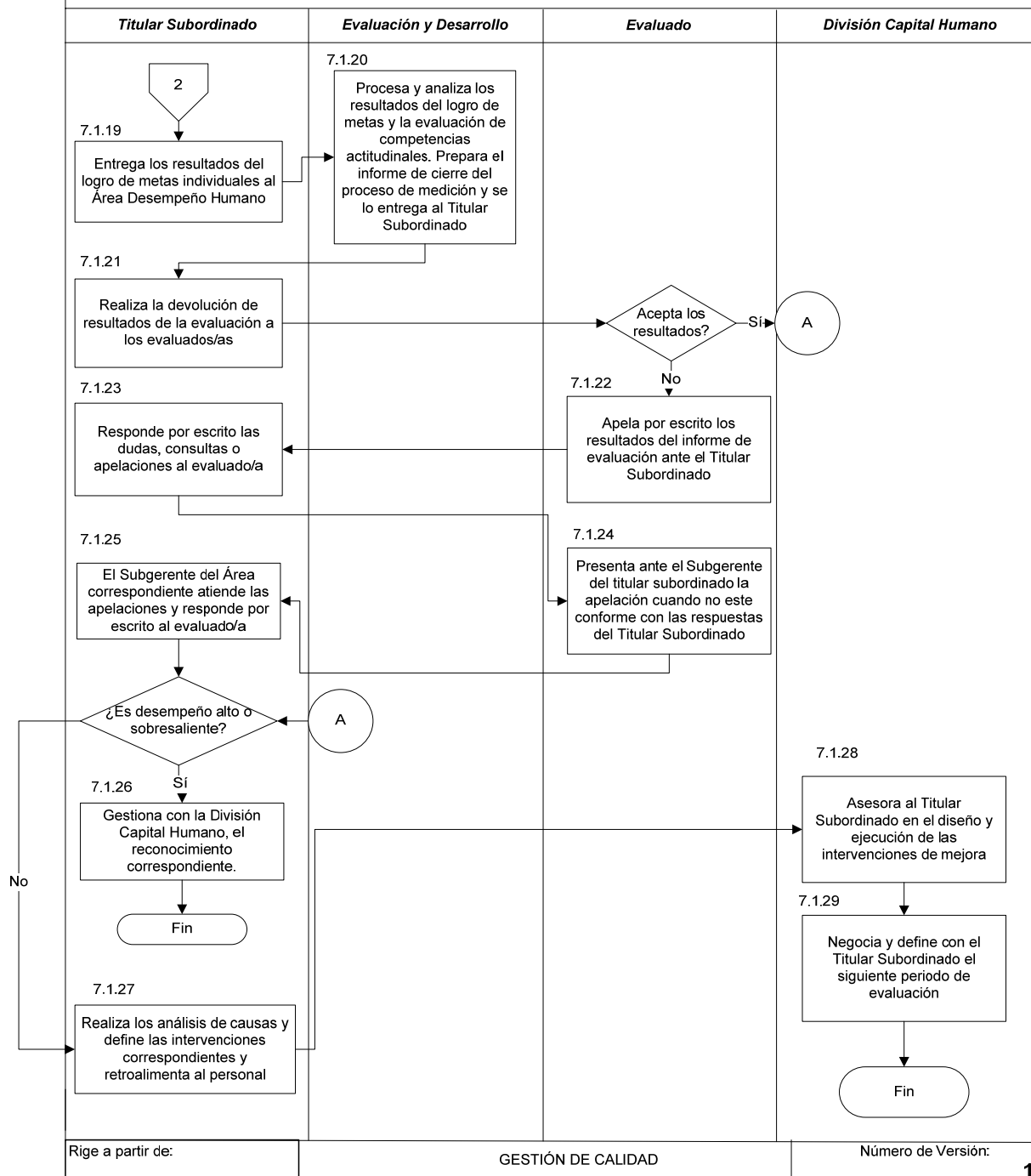
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD
DDIVISIÓN CAPITAL HUMANO

Código

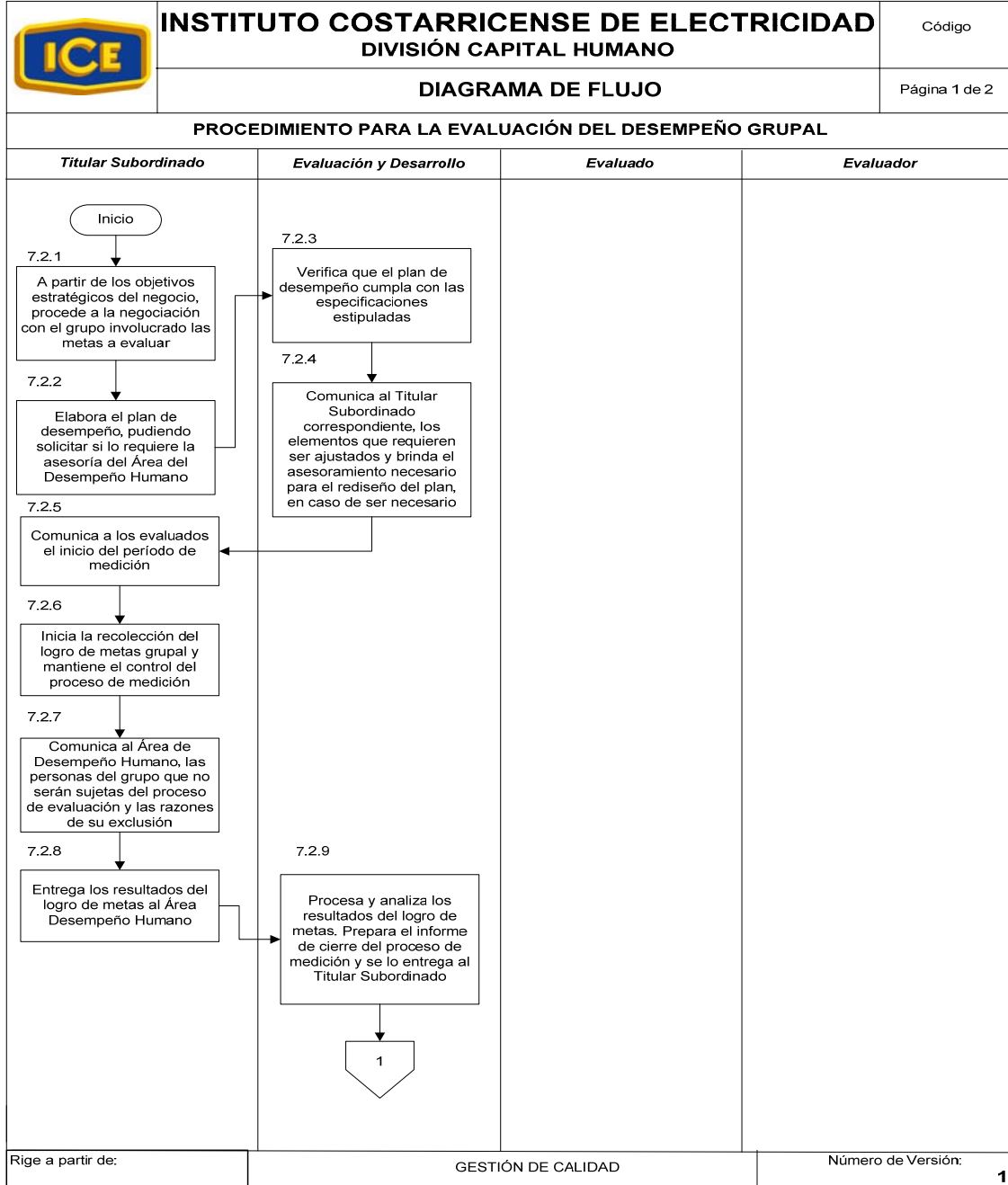
DIAGRAMA DE FLUJO

Página 3 de 3

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL



Anexo 2 Diagrama de Flujo Procedimiento para la Evaluación del Desempeño Grupal





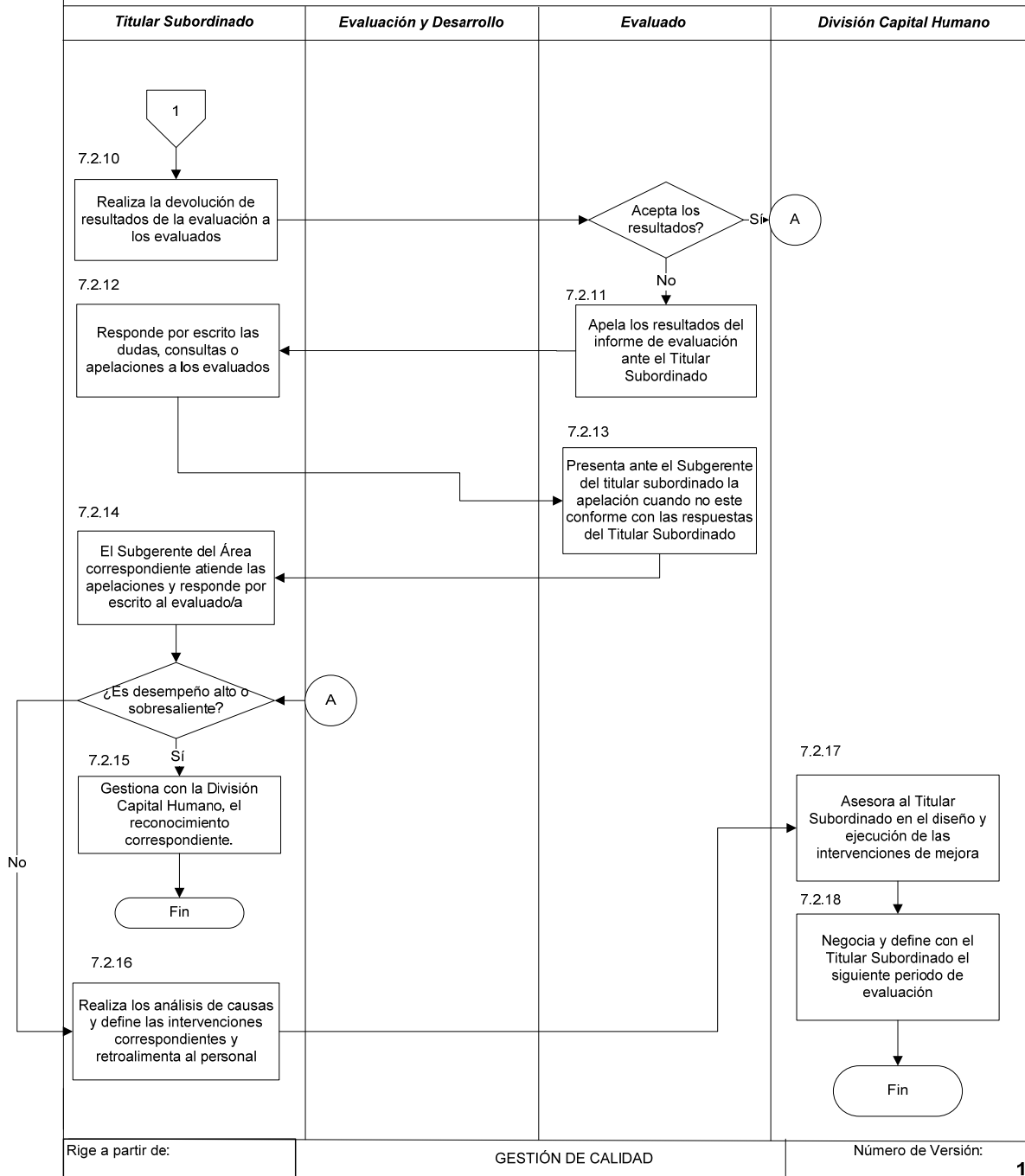
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD
DIVISIÓN CAPITAL HUMANO

Código

DIAGRAMA DE FLUJO

Página 2 de 2

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GRUPAL





**PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL**

Versión
1
Página
19 de 20

Código
32.01.005.2008

Anexo 3

Formulario Nº1
PLAN DE DESEMPEÑO
DEFINICIÓN DE METAS Y COMPETENCIAS

1-. DATOS GENERALES						
NOMBRE DEPENDENCIA DEL EVALUADO/A	NOMBRE DEPENDENCIA INMEDIATA SUPERIOR	SUBGERENCIA			PERIODO DE MEDICIÓN	
		ADMINISTRACION	ELECTRICIDAD	TELECOMUNICACIONES	FINALIZA	INICIA
Nombre del evaluado/a:						
Nombre de la Jefatura Formal:						

2-.METAS ASIGNADAS PARA EVALUAR					
Nº	METAS	PARÁMETROS		PESO RELATIVO DE LA META (%)	RESULTADO TOTAL ALCANZADO (%)
		LOGRO SOBRESALIENTE	BAJO LOGRO		
1					
2					
3					
4					

3-. COMPETENCIAS DEL PUESTO ASOCIADAS A LAS METAS			
COMPETENCIAS ACTITUDINALES	NIVELES DE COMPETENCIAS		
	A	B	C

Dadas las condiciones para el proceso de negociación, se aceptan las metas y nivel de competencias fijadas anteriormente.

Firma Evaluado/a	Firma Jefatura Evaluadora	VºBº Jefatura Superior
------------------	---------------------------	------------------------

Fecha: _____



Anexo 4

FORMULARIO N°2

SEGUIMIENTO DE METAS

1- Datos Generales:		
NOMBRE DEL EVALUADO/A	PERIODO EVALUADO	
	INICIA	FINALIZA

2. Meta:				
.....				
N° SESION	FECHA	LOGRO PARCIAL ESPERADO DE LA META	RESULTADO ALCANZADO	OBSERVACIONES SOBRE RESULTADO Y ACCIONES DE MEJORA
Firma del responsable del seguimiento de la jefatura formal				Firma