	INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD DIVISIÓN CAPITAL HUMANO		Código 32.00.004.2008
	REGLAMENTO PARA LA GESTION DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL		Versión 3
			Página 1/ 24
Solicitud de cambio N°: 2	Elaborado por: División Capital Humano	Aprobado por: Gerencia General	Rige a partir de: 13/08/2014

TABLA DE CONTENIDO

0	INTRODUCCIÓN	2
1	PROPOSITO.....	2
2	ALCANCE.....	2
3	DOCUMENTOS APLICABLES	2
4	POLÍTICAS	3
5	RESPONSABILIDADES.....	3
6	TERMINOS, SIMBOLOGIAS, ABREVIATURAS	5
7	REGLAMENTO PARA LA GESTION DEL DESEMPEÑO.....	9
8	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	20
9	CONTROL DE REGISTROS	21
10	CONTROL DE CAMBIOS	21
11	CONTROL, ELABORACION, REVISION Y APROBACION.....	24
12	ANEXOS.....	24

	REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 3	Código 32.00.004.2008
		Página 2 de 24	

0 INTRODUCCIÓN

La División de Capital Humano, a través del Área Desarrollo y Evaluación, ha implementado una metodología para establecer en la empresa la gestión del desempeño en forma individual y grupal, la cual tiene como propósito evaluar de forma integral, sistemática y continua el desempeño del personal en el puesto correspondiente y el conjunto de competencias de los(as) mismos(as), con el fin de fortalecer la eficiencia y eficacia organizacional en la prestación de los servicios que impulsen la ejecución de la estrategia empresarial.

1 PROPOSITO

Regular a nivel del ICE la aplicación de la Gestión del Desempeño, en todas sus dependencias efectuando medición de las competencias y metas a medir, para fortalecer el objetivo de la Estrategia Empresarial.

2 ALCANCE

Este Reglamento es aplicable a todo el personal del Instituto Costarricense de Electricidad.

3 DOCUMENTOS APLICABLES

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO O REGISTRO
Ley N° 8292	Ley General de Control Interno
Ley N° 8660	Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones
Decreto Ejecutivo N° 35148	Reglamento al Título II de la Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones, artículo N° 10
Sesión No. 5933 del 14 de diciembre de 2010	Estrategia Empresarial 2010-2014
Sesión No. 5817, artículo 7 del 18 de diciembre de 2007	Estatuto de Personal del Instituto Costarricense de Electricidad
38.00.005.2011	Reglamento Autónomo de Organización del Instituto Costarricense de Electricidad
	Diccionario de Competencias Empresarial

	REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 3	Código 32.00.004.2008
		Página 3 de 24	

4 POLÍTICAS

- 4.1. El ICE desarrolla la gestión de liderazgo basada en competencias como un elemento que reconoce los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores/as e impulsa el desempeño humano que debe ser administrado y fortalecido por medio de nuevas prácticas gerenciales.
- 4.2. Para poder gestionar el desempeño es necesario que además de una planificación de actividades y acciones alineadas a la estrategia, se de un proceso de comunicación y ejecución que garantice el cumplimiento y seguimiento de las metas del negocio.
- 4.3. El modelo de Gestión del Desempeño tiene como objetivo sistematizar el gerenciamiento del desempeño, que permita a través de la medición, seguimiento, análisis de causa, asesorías e intervenciones, que impulsen el logro de metas de la estrategia empresarial y potencialice las competencias del personal.
- 4.4. Todas las dependencias de la organización deben poseer un plan del desempeño alineado a su plan estratégico, definido para su personal.

5 RESPONSABILIDADES

5.1. Gerencia de Logística y Recursos Institucionales.

- 5.1.1 Aprobar el presente documento, así como revisar y proponer a la Gerencia General las modificaciones que surjan a partir de las mejoras y actualizaciones.

5.2. Gerente General

- 5.2.1 Aprobar el presente reglamento y sus futuras modificaciones.
- 5.2.2 Velar por el cumplimiento de las disposiciones de este reglamento.
- 5.2.3 Recibir, analizar e informar al Consejo Directivo del desempeño global de la organización, para que se proceda conforme lo descrito en los artículos 36 y 37 de la ley 8660 de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones, relativos a la rendición de cuentas ante el Consejo de Gobierno y la Contraloría General de la República.
- 5.2.4 Tomar las decisiones necesarias para mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión empresarial.
- 5.2.5 Impulsar y promover acciones que permitan el gerenciamiento del desempeño a toda la organización.

5.3. Coordinador

- 5.3.1 Definir y establecer parámetros de metas alineadas con la estrategia empresarial en las gerencias y negocios.

	REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 3	Código 32.00.004.2008
		Página 4 de 24	

- 5.3.2 Definir y establece el nivel de participación de las diferentes áreas, divisiones o procesos, según corresponda.
- 5.3.3 Comunicar a todo el personal de la organización las metas y el nivel de participación definidas.
- 5.3.4 Realizar el seguimiento y control según los lineamientos institucionales establecidos.
- 5.3.5 Brindar apoyo diario sobre el cumplimiento de las metas y niveles de participación, según corresponda.
- 5.3.6 Dar retroalimentación sobre los logros.
- 5.3.7 Tomar acción sobre las desviaciones en el desempeño y determinar sus causas.
- 5.3.8 Suministrar los canales y los medios para comunicar las metas estratégicas de los diferentes periodos de medición a los evaluados, así como proveer las herramientas que apoyen su seguimiento, según la metodología del área de Desarrollo y Evaluación de la DCH.
- 5.3.9 Nombrar un responsable que coordine la administración de metas para facilitar el manejo de la información referente a las mismas.
- 5.3.10 Tomar las decisiones necesarias según los resultados de la gestión del desempeño para mejorar el desempeño de la(s) dependencia(s) bajo su administración, orientados por una filosofía de excelencia y mejora continua en el servicio al cliente, acorde con la estrategia de cada dependencia.

5.4. Personal

- 5.4.1 Cumplir con todas las obligaciones laborales, a fin de contribuir al logro de las metas de su proceso y cumplir con los indicadores y metas asociadas a su puesto, apoyándose en la gestión de su líder en esta materia.
- 5.4.2 Participar en todos los aspectos que refieren durante las diferentes fases de la gestión del desempeño, integrándose en las acciones que procedan.

5.5. Administrador General de Metas

- 5.5.1 Establecer mecanismos de control y auditoria para el seguimiento de metas.

	REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 3	Código 32.00.004.2008
		Página 5 de 24	

- 5.5.2 Establecer comunicación constante con las Áreas de Desarrollo y Evaluación o Ambiente Laboral de la DCH referente a las metas.
- 5.5.3 Asesorar al Coordinador en la negociación de metas.
- 5.5.4 Analizar y proponer alternativas de solución a los problemas presentados en la administración del seguimiento de metas.
- 5.5.5 Analizar el impacto de los resultados de las metas en el negocio, evidenciando y proponiendo alternativas de mejoras.

5.6. Gestor de Metas

- 5.6.1 Coordinar con el Administrador General de Metas las metas e indicadores de su dependencia.
- 5.6.2 Velar por la medición y control de indicadores en la medición de metas de los evaluados que se encuentren en un proceso de gestión del desempeño.

6 TERMINOS, SIMBOLOGIAS, ABREVIATURAS

administración de metas: actividad que comprende ejecutar acciones de asesoría, alineamiento, identificación, seguimiento, control, modificación, entrega y auditoría de las metas.

administrador general de metas: rol asignado al funcionario(a) designado(a) por la Gerencia del sector correspondiente que le concierne coordinar la administración de metas en lo que refiere a asesoría, alineamiento, identificación, seguimiento, control, modificación y auditoría de metas dentro de la Gerencia a su cargo.

análisis de causas: identificación de aspectos que incidieron en el logro de los resultados.

análisis resultados de la medición: estudio de los datos obtenidos de la medición del desempeño, con el objetivo de identificar el logro de las metas establecidas y los niveles de competencias definidos para un puesto dado, según corresponda.

categorías de evaluadores: rol asignado para evaluar las competencias al evaluado según la relación con el mismo.

competencias: son conductas de orden empresarial distribuidas en dimensiones que engloban los requerimientos del negocio, con los diversos grupos ocupacionales de la institución. Incluyen conductas asociadas a la predisposición o habilidades generales relativas a las personas.

	REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 3	Código 32.00.004.2008
		Página 6 de 24	

confidencialidad: absoluta reserva, discreción y restricción sobre los datos y resultados de los procesos de evaluación del desempeño.

coordinador: personal nombrado (sea: Gerente General, Gerentes, Jefes de División, Directores de UEN'S, Directores y Niveles 1) y reconocido formalmente en la organización que le corresponde dentro de sus actividades la planificación, organización, dirección y control de programas de trabajo en las diferentes dependencias del ICE. Reconocido como "Titular Subordinado" en la Ley de Control Interno.

desempeño: rendimiento de la(s) persona(s) en tareas, actividades u objetivos específicos.

desempeño aceptable: es la escala o resultado promedio para un(a) trabajador(a) o un grupo; que denota un nivel de desempeño dentro del rango de valores definidos como aceptable.

desempeño alto: es la escala o resultado obtenido por un(a) trabajador(a) o un grupo; que denota un esfuerzo adicional y en consecuencia, supera los valores máximos del nivel aceptable.

desempeño bajo: es la menor escala o resultado en la evaluación desempeño que puede tener un(a) trabajador(a) o un grupo. Denota deficiencia en su desempeño.

desempeño grupal: rendimiento por un equipo de trabajo, que muestra el nivel de logro de sus metas.

desempeño individual: rendimiento por una persona que muestra el nivel de logro de las metas asignadas y de aplicación de las competencias cuando corresponda.

desempeño sobresaliente: es la mayor escala o resultado de desempeño alcanzable por un(a) trabajador(a) o un grupo; que denota un esfuerzo extraordinario y en consecuencia supera los valores máximos del nivel alto.

estudio técnico: documento que contiene aspectos que avalan la razonabilidad de ejecutar o no un proceso de evaluación del desempeño, considerando la experticia técnica de la DCH, investigación teórica de las mejores prácticas en esta materia, experiencia en la implementación de procesos de evaluación a nivel interno, benchmarking, entre otros.

estrategia empresarial: documento institucional que contiene acciones de acuerdo a cada perspectiva del cuadro de mando integral para lograr operar en un entorno competitivo.

evaluador(a): persona identificada como participante dentro del proceso de gestión del desempeño, que emite un criterio acerca de un conjunto de comportamientos del evaluado/a.

	REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 3	Código 32.00.004.2008
		Página 7 de 24	

evaluado(a): persona sujeta al proceso de evaluación del desempeño.

evaluación del desempeño: proceso que consiste en medir el rendimiento de personas, equipos o unidades organizacionales.

evaluación multi fuente: forma de calificar el desempeño de un empleado, a través de criterios dados o seleccionados, por al menos dos personas que participan en un proceso de evaluación del desempeño, según su rol.

fases de la gestión del desempeño: etapas del proceso que define el área de Desarrollo y Evaluación de la DCH para la gestión del desempeño.

gestión basada en competencias: modelo de administración del recurso humano basado en los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas.

gestión del desempeño: modelo de administración del talento humano, que comprende la estrategia, procesos y personas y cuyo objetivo es el logro de las metas organizacionales.

gestor(a) de metas: rol asignado al funcionario(a) designado(a) por el coordinador de cada dependencia, quien coordina con el Administrador General de Metas las metas e indicadores de su dependencia, que le comprende ejecutar acciones de asesoría en temas de: alineamiento e identificación de metas, así como el seguimiento, control entrega y auditoría de las metas en su área inmediata

indicador: dato, índice, valor o característica que permite medir el logro esperado con relación a una meta.

instrumento de medición: medio utilizado para recopilar evidencias de logro de metas o del nivel de competencias.

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

medición del desempeño: recolección y procesamiento de datos relacionados con metas y competencias.

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

metodología gestión del desempeño: proceso completo desde la definición y planificación de los objetivos, seguimiento a lo largo de la evaluación final del desempeño, que permite alinear la estrategia empresarial con los objetivos de las personas.

	REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 3	Código 32.00.004.2008
		Página 8 de 24	

metodología multi fuente: medición de competencias efectuadas a través de diversas categorías de evaluadores con la finalidad de brindar realimentación al evaluado.

negociación de metas: acción en la que los Coordinadores correspondientes y personas evaluadas definen en conjunto las metas para un periodo de evaluación.

órgano externo: dependencias externas vinculadas con la organización, que definen indicadores en relación con las actividades del negocio, de acuerdo con lo establecido por ley.

perfil: conjunto de actividades, objetivos y productos que integran la naturaleza y atributos de uno o varios puestos de trabajo, así como las competencias que se requieren para realizar exitosamente dichas actividades y los indicadores asociados para poder evaluar el desempeño.

periodo de medición: tiempo definido para evaluar a nivel grupal o individual, el logro de metas y competencias genéricas, según corresponda.

periodo de evaluación del desempeño: tiempo que comprende la ejecución de las actividades relacionadas con la definición del plan de desempeño y análisis de resultados.

periodo de prueba: tiempo estipulado en el Estatuto de Personal, en el cual un trabajador/a se adapta al nuevo puesto o lugar de trabajo.

plan de desempeño: documento que contiene, las metas con sus respectivos parámetros y las competencias con los niveles a evaluar, para un periodo de evaluación.

puesto: conjunto de deberes y responsabilidades permanentes, que requieren la atención de una persona durante la totalidad o una fracción de la jornada de trabajo, para realizar parte de la actividad administrativa, técnica o asistencial de la empresa.

rendición de cuentas: informe sobre los avances del logro de metas y resultados finales de la evaluación.

realimentación: comunicación que realiza la jefatura inmediata con la persona evaluada relacionadas con las metas y competencias, en cuanto a los avances y resultados obtenidos y las acciones de mejora.

rol: conjunto de responsabilidades y patrones de actuación que competen a una persona específica en relación, para este caso, con el proceso de evaluación del desempeño.

	REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 3	Código 32.00.004.2008
		Página 9 de 24	

superior jerarca: funcionario(a) nombrado(a) y reconocido(a) formalmente en la organización que le corresponden dentro de sus actividades la planificación, organización, dirección y control de programas de trabajo, con autoridad para ordenar y tomar decisiones propias del puesto y sobre puestos de coordinación.

DIV/ D.T. / UEN: siglas para División, Dirección Técnica y Unidad Estratégica de Negocios, respectivamente.

7 REGLAMENTO PARA LA GESTION DEL DESEMPEÑO

CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1

En todo proceso de gestión del desempeño, cada Gerencia o Director(a) de Área Adscrita tiene que asignar un responsable que coordine la administración de metas, el cual es designado por el área correspondiente y en lo sucesivo se denominara bajo el rol de Administrador General de Metas.

Artículo 2

Cada dependencia formalmente reconocida dentro de la estructura organizativa debe definir un responsable del control y gestión de metas, quien coordinara con el Administrador General de Metas de acuerdo a sus áreas específicas y en lo sucesivo se denominara con el rol de Gestor de Metas.

Artículo 3

El(la) Coordinador(a) debe garantizar que cada persona a su cargo, ingrese a un proceso de evaluación del desempeño, con un Plan de Desempeño, negociado previamente entre los mismos, que contenga metas alineadas con los objetivos estratégicos, parámetros y competencias. El proceso de negociación debe tener en cuenta elementos objetivos tales como:

- Datos históricos.
- Indicadores de gestión y estadísticas a fines.
- Estrategia Empresarial.

	REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 3	Código 32.00.004.2008
		Página 10 de 24	

- Aspectos varios que impacten las metas del negocio.

Artículo 4

La metodología y los procesos de gestión del desempeño se ejecutan según las directrices de la División de Capital Humano y es obligatoria la participación de los Gerentes, Coordinadores, Gestores de Recursos Humanos, Administradores Generales de Metas, Gestores de Metas, Evaluados(as) y Evaluadores(as).

Artículo 5

Todas las personas que participen en un proceso de gestión del desempeño, deben mantener la confidencialidad de la información provista y todo lo correlacionado con ella, según el rol asignado en el mismo.

Artículo 6

Los planes de desempeño deben ser firmados y entregados al área de Desarrollo y Evaluación de la DCH, mínimo 15 días hábiles antes del comienzo del proceso de la gestión del desempeño. Cuando, a solicitud de la DCH, se requiera hacer ajustes a estos planes, los mismos deben ser corregidos y devueltos a ésta en un máximo de tres días hábiles después de la solicitud planteada por la DCH.

Artículo 7

La evaluación del desempeño se ejecuta en un periodo de doce meses. Para la medición de la variable meta cada unidad organizacional puede definir periodos de medición distribuidos uniformemente, pero no inferiores a un mes.

Artículo 8

La evaluación del desempeño grupal e individual debe incluir la variable meta. Además, la evaluación individual considera, la medición de las competencias.

Artículo 9

Siempre que el resultado de algunas de las variables sea de bajo nivel (meta o competencias), el resultado final de la evaluación del desempeño será de bajo nivel, cualquiera que sea el resultado final promediado.

	REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 3	Código 32.00.004.2008
		Página 11 de 24	

Artículo 10

En la evaluación del desempeño individual, donde incluya las variables metas y competencias, tendrán un peso relativo en porcentajes cuya suma será igual a 100%. El peso relativo para las competencias debe estar dentro del rango de 20% a 80%. Estos pesos serán definidos conjuntamente por la Gerencia del sector correspondiente y la División de Capital Humano; el caso de puestos de coordinación formales se define conjuntamente por la Gerencia General y la División de Capital Humano. En el caso de los órganos adscritos de la Administración Superior le concierne según corresponda a la Presidencia Ejecutiva, Consejo Directivo o Gerencia General, dicha definición.

Cuando no se indique dicho peso relativo, las variables tendrán el mismo peso.

Artículo 11

La medición de la variable competencias se hace una única vez durante el periodo de evaluación del desempeño. Si el periodo de medición de la variable meta es menor a un año, de acuerdo con el artículo 7 de este reglamento, la medición de la variable competencia se realizara preferiblemente al finalizar el periodo de evaluación.

Artículo 12

Los niveles de desempeño para la evaluación grupal o individual se determinan, de acuerdo con los rangos establecidos para el desempeño sobresaliente, alto, aceptable y bajo.

Artículo 13

En caso de requerimientos específicos de evaluación del desempeño acorde con las necesidades del negocio, la Gerencia correspondiente debe realizar la justificación previamente ante la DCH. El área de Desarrollo y Evaluación de la DCH analiza mediante estudio técnico la viabilidad de los requerimientos solicitados y define la metodología de evaluación que técnicamente se recomiende aplicar.

CAPÍTULO II CONDICIONES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Artículo 14

En la definición de las metas para la evaluación del desempeño se debe especificar qué se va a lograr, cuánto se espera lograr y cuándo vencerá el plazo para el logro esperado, así como los parámetros bajo y sobresaliente de la variable meta.

	REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 3	Código 32.00.004.2008
		Página 12 de 24	

Artículo 15

Las metas definidas para la evaluación del desempeño, son validadas por la jefatura inmediata superior del Coordinador, que se evaluará, en todos los casos.

Artículo 16

El número de metas definidas para cada grupo o individuo deben ser de una a cuatro como máximo. En los casos donde se aplique la evaluación del desempeño para puestos de coordinación formal de la empresa, la cantidad de metas definidas pueden ser como máximo seis. Esta condición aplicará, cuando el área de Ambiente Laboral de la DCH haya coordinado las metas correspondientes de los programas de satisfacción laboral y riesgos laborales, previo a la negociación del proceso inicial de evaluación del desempeño. Una de ellas, debe estar enfocada al indicador de satisfacción laboral de los trabajadores/as y los indicadores relacionados con el tema de riesgos laborales, esta meta debe ser definida, junto con sus parámetros por el área de Ambiente Laboral, quien además emitirá al área de Desarrollo y Evaluación, el resultado final del logro de las mismas, a más tardar 15 días hábiles posterior al cierre del periodo de evaluación del desempeño.

Artículo 17

La evaluación del desempeño se inicia una vez que las metas hayan sido negociadas conjuntamente por el (la) trabajador(a) y su coordinador(a), para lo cual debe de tenerse en cuenta el comportamiento de los indicadores en el tiempo y las competencias en los casos que se requieran. Cuando no haya acuerdo entre las partes prima lo dictado por el nivel superior al coordinador, quien debe conocer todos los aspectos necesarios para validar o no la meta. Para las metas que los órganos externos al ICE definan por ley, no existirá negociación.

Artículo 18

La metodología de cálculo del proceso de evaluación del desempeño es definida por los criterios técnicos que el área de Desarrollo y Evaluación establezca.

Artículo 19

Cuando sea necesario utilizar la variable “tiempo” en el cálculo del porcentaje de logro de cada meta, ésta se calcula de acuerdo con los criterios técnicos establecidos por el Área de Desarrollo y Evaluación de la División de Capital Humano.

	REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 3	Código 32.00.004.2008
		Página 13 de 24	

Artículo 20

Para la medición de logro de metas, éstas tendrán un peso relativo en porcentajes definidos y negociados entre el Coordinador y el personal. Cuando no se indique dicho peso relativo, se entenderá que cada meta tendrá el mismo peso. Con excepción de la meta sobre el indicador de satisfacción laboral de los(as) trabajadores(as) y los indicadores relacionados con el tema de riesgos laborales, de acuerdo al artículo 16 de este reglamento, estas tendrán un peso relativo del 5% cada una, de forma que sumados los pesos de todas las metas sean iguales al 100%.

Artículo 21

De acuerdo con el artículo 1 del presente reglamento, el Administrador General de Metas debe canalizar e informar inmediatamente y por escrito al área de Desarrollo y Evaluación de la DCH, la definición y aprobación de metas, así como los parámetros, pesos, seguimientos, cambios y resultados obtenidos en las mismas en el tiempo estipulado para esta actividad.

Artículo 22

Solamente el Gerente, Gerente General o Presidente Ejecutivo, según corresponda, pueden autorizar una modificación a lo establecido en los artículos 14 y 20 de este reglamento en lo que refiere a planes de desempeño de sus colaboradores, una vez que haya sido aprobado. Esta modificación se hará solamente, si existen evidencias objetivas de la existencia de factores fuera del ámbito de control del evaluado o grupo y que afecten el desarrollo normal de las actividades que se deben realizar para lograr las metas.

Estos factores serían:

- a) Reorganización institucional o rediseño de procesos.
- b) Restricciones y lineamientos gubernamentales.
- c) Situaciones de fuerza mayor.
- d) Modificación de la Estrategia Empresarial que afecte las actividades de un negocio.

Asimismo, las modificaciones de metas se podrán efectuar en cuanto los periodos de medición no hayan finalizado respecto a la fecha establecida.

Estas modificaciones deben presentarse ante el responsable definido en el artículo 1 del presente reglamento.

	REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 3	Código 32.00.004.2008
		Página 14 de 24	

Artículo 23

Para evaluar las competencias en todos los casos, se utiliza la metodología definida por el Área de Desarrollo y Evaluación de la División de Capital Humano.

Artículo 24

Para efectos de la evaluación de competencias, los niveles y su valoración se establecen de acuerdo con las metodologías definidas por el área de Desarrollo y Evaluación de la DCH.

Artículo 25

Cuando la metodología de evaluación de competencias sea multi fuente, aplican las siguientes disposiciones:

- a. El Área Desarrollo y Evaluación determina cuáles categorías de evaluadores se tienen en cuenta en un periodo de evaluación, así como la cantidad de personas evaluadoras en cada una de ellas según particularidades de cada caso, la cantidad de evaluadores es definida por el Área de Desarrollo y Evaluación de la DCH.
- b. Cuando las categorías lo requieran el evaluado/a y el coordinador pueden seleccionar un 50% de las personas que fungirán como evaluadores (as), según el Área Desarrollo y Evaluación defina que es pertinente.
- c. Todos los participantes de una evaluación de competencias deben completar los instrumentos de medición que se soliciten en los tiempos establecidos, caso contrario la jefatura debe presentar la justificación correspondiente por escrito ante el área de Desarrollo y Evaluación de la DCH.

Artículo 26

En la evaluación de competencias la selección de las mismas se realiza mediante estudio técnico realizado por parte del Área Desarrollo y Evaluación de la DCH basado en el diccionario de competencias vigente.

Artículo 27

Cuando se evalúan las competencias, los parámetros (sobresaliente y bajo) son determinados por el Área de Desarrollo y Evaluación de la DCH, teniendo en cuenta los niveles (A, B, C y D) contemplados en el Diccionario de Competencias Empresarial.

	REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 3	Código 32.00.004.2008
		Página 15 de 24	

Artículo 28

La inclusión o exclusión al proceso de evaluación del desempeño de las personas que se encuentren en un periodo de prueba de nuevo ingreso a la institución o actividades del puesto, deben ser sometidas a un proceso de análisis entre el Coordinador y la DCH en un plazo de 10 días naturales, a partir de la solicitud de inclusión o exclusión.

Artículo 29

La metodología de la gestión del desempeño no es objeto de impugnación. En caso de cambios en la metodología debe contar con la aprobación de la Gerencia respectiva y la DCH de manera formal.

CAPÍTULO III

DERECHOS Y RESPONSABILIDADES DE EVALUADOS Y EVALUADORES

Artículo 30

En toda dependencia donde se ejecute un proceso de evaluación del desempeño, las personas deben participar en el mismo, según sea el rol asignado.

Artículo 31

Los(as) evaluados(as) tienen derecho a:

- Conocer las metas y las competencias sobre las que son medidos (as).
- Todos/as los/as evaluados/as tienen derecho a que el Coordinador les brinde los recursos y herramientas necesarias para el logro de las metas a medir.
- Recibir por parte del Coordinador inmediato retroalimentación durante todo el proceso de la gestión del desempeño.
- Al cierre del periodo de medición recibir un informe emitido por el Área de Desarrollo y Evaluación con los resultados finales obtenidos en la evaluación del desempeño.

Artículo 32

Los(as) evaluados(as) tienen el derecho a solicitar al Coordinador que se analicen las causas que obstaculizaron niveles superiores de desempeño con respecto al logro de la meta y se le

	REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 3	Código 32.00.004.2008
		Página 16 de 24	

comuniquen las acciones que tanto la administración como el evaluado/a deben aplicar para mejorar los resultados según corresponda a cada una de las partes. Asimismo, durante el período de evaluación podrán solicitar el análisis de factores o situaciones, que a su juicio estén afectando el logro de sus metas.

Artículo 33

En caso de desacuerdo sobre los resultados de la evaluación, los(as) evaluados(as) tienen derecho a presentar en un plazo de 3 días hábiles los recursos ordinarios establecidos en la Ley General de la Administración Pública, una vez que hayan sido notificados de los resultados finales de la evaluación del desempeño.

Artículo 34

De acuerdo con el artículo anterior, el Superior Jerárquico, debe resolver dicho recurso de apelación dentro del término de 8 días hábiles, posteriores al recibo del expediente. Para lo cual, debe solicitar a las Áreas Desarrollo y Evaluación o Ambiente Laboral, de la División de Capital Humano, los informes que correspondan. El plazo para resolver podrá ser ampliado en un lapso igual de días, según sean requeridos para realizar los estudios correspondientes.

Artículo 35

Las metas, competencias, sus pesos, parámetros y niveles, selección de evaluadores/as y periodos de evaluación previamente negociados, no son objeto de impugnación.

CAPÍTULO IV RESPONSABILIDADES DEL ADMINISTRADOR GENERAL DE METAS

Artículo 36

El Administrador de Metas tiene las siguientes responsabilidades:

- a) Establecer las acciones necesarias para que se propicie la alineación horizontal y vertical de metas.
- b) Coordinar toda la información referente a definición, seguimiento, modificación y resultado del logro de las metas.
- c) Establecer mecanismos de control y auditoria para el seguimiento de metas.

	REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 3	Código 32.00.004.2008
		Página 17 de 24	

- d) Establecer comunicación constante con las Áreas de Desarrollo y Evaluación o Ambiente Laboral de la DCH referente a las metas.
- e) Asesorar al Coordinador en la negociación de metas.
- f) Analizar y proponer alternativas de solución a los problemas presentados en la administración del seguimiento de metas.
- g) Analizar el impacto de los resultados de las metas en el negocio, evidenciando y proponiendo alternativas de mejoras.
- h) Gestionar modificaciones de metas en aprobación con el Gerente de área.

CAPÍTULO V RESPONSABILIDADES DEL COORDINADOR

Artículo 37

El (la) Coordinador(a) tiene las siguientes responsabilidades:

- a) Definir, negociar y establecer con los(as) colaboradores(as) las metas y parámetros de desempeño bajo y sobresaliente.
- b) Brindar información relacionada con planes de desempeño, seguimientos y reporte de logros de metas en los periodos que corresponde.
- c) Seleccionar, cuando corresponda, hasta el 50% de los evaluadores/as que participarán en la medición de competencias.
- d) Comunicar a los evaluados/as las fechas de inicio y cierre del proceso de evaluación del desempeño, así como los resultados obtenidos.
- e) Brindar a sus evaluados/as los recursos, las herramientas y condiciones necesarias para el alcance de las metas a evaluar.
- f) Nombrar un(a) encargado(a) para la administración de las metas, cuando se requiera.
- g) Dar seguimiento durante el proceso de la gestión del desempeño, mediante la recolección y verificación del avance y logro de metas, según corresponda al tipo de

	REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 3	Código 32.00.004.2008
		Página 18 de 24	

evaluación, brindando la retroalimentación requerida, debiendo tener registrada la información en un expediente administrativo y bajo su custodia.

- h) Realizar el análisis de causas a los(as) evaluados(as), cuando corresponda.
- i) Realizar la retroalimentación final de la evaluación del desempeño 8 días hábiles después de la entrega del informe de resultados de la DCH.
- j) Documentar las evidencias que originaron los cambios en el plan de desempeño en cuanto a parámetros y pesos de las metas y comunicarlos al Gestor y Administrador General de Metas, debidamente autorizados por el Coordinador inmediato superior.
- k) Guardar absoluta confidencialidad sobre los datos y resultados de la evaluación del desempeño de los evaluados/as.
- l) Implementar las acciones que correspondan en materia de gestión de competencias para el mejoramiento del desempeño.
- m) Proceder conforme al artículo 42 del presente Reglamento, cuando corresponda.

Artículo 38

El Coordinador debe informar al Administrador General de Metas los avances correspondientes y los resultados del logro final de las metas a más tardar 15 días hábiles después de la fecha de cierre del periodo de evaluación; excepto si la información no se tiene disponible en ese lapso, previa justificación.

Artículo 39

El Coordinador debe analizar las causas en los casos de las personas con bajo desempeño, a fin de implementar las acciones para su mejora. Esta actividad no es delegable y debe estar en proceso de implementación antes del próximo proceso de seguimiento de desempeño.

	REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 3	Código 32.00.004.2008
		Página 19 de 24	

CAPÍTULO VI

RESPONSABILIDADES DEL ÁREA DE DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE LA DIVISIÓN DE CAPITAL HUMANO

Artículo 40

El área de Desarrollo y Evaluación de la División de Capital Humano tiene las siguientes responsabilidades:

- a) Definir y aprobar la metodología, normativa y procedimiento de la gestión del desempeño a aplicar y las modificaciones que se consideren pertinentes.
- b) Definir y aprobar los instrumentos y modelos de cálculo de la metodología de la gestión del desempeño.
- c) Administrar los sistemas que darán soporte al sistema de evaluación, junto con la emisión de los reportes grupales e individuales.
- d) Asesorar en las fases de la gestión del desempeño.
- e) Analizar y emitir informes de los resultados de la evaluación del desempeño individual o grupal.
- f) Guardar absoluta confidencialidad sobre los datos y resultados de la evaluación del desempeño de los evaluados/as.
- g) Analizar la conveniencia y dar diagnóstico, ya sea de iniciar, suspender y/o validar el resultado final de un proceso de evaluación del desempeño, cuando haya de por medio causas que puedan afectar los resultados finales del proceso.

	REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 3	Código 32.00.004.2008
		Página 20 de 24	

CAPÍTULO VII CONSECUENCIAS

Artículo 41

De acuerdo al artículo 5 de este reglamento, cuando el trabajador revele secretos técnicos, comerciales o de asuntos administrativos, cuya divulgación pueda causar perjuicios al patrono, debe aplicarse lo dispuesto en el numeral 81-e) del Código de Trabajo, incluido también en el Estatuto de Personal Capítulo No. XXX Orden y Disciplina cumpliendo con el debido proceso.

Artículo 42

Después de dos periodos de evaluación del desempeño consecutivas a un trabajador/a con un resultado de bajo desempeño, debe aplicarse lo dispuesto en el numeral 81-h) del Código de Trabajo, incluido también en el Estatuto de Personal Capítulo No. XXX Orden y Disciplina cumpliendo con el debido proceso.

Artículo 43

Además de lo establecido en el artículo 42, el (la) evaluado(a) que ejerza el cargo de Coordinador (con nombramiento fijo o interino), que se ubique en bajo desempeño en un periodo de evaluación, debe ser sustituido de su cargo de coordinación, brindándose el debido proceso y hacer las correcciones salariales que ello implique.

Artículo 44

La Administración Superior debe velar por la aplicación de las medidas que corresponda, como resultado de las evaluaciones, de conformidad con los artículos 41, 42 y 43 de este reglamento.

8 DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Contraloría General de la República, Normas de Control Interno para el Sector Público, Capítulo II, 2.2 inciso c), 2.4, Capítulo III 3.3, Capítulo IV 4.1, 4.5.1 y 4.6

	REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 3	Código 32.00.004.2008
		Página 21 de 24	

- Consejo Directivo del Instituto Costarricense de Electricidad, acta No.5311, numeral C6.
- Estatuto de Personal del Instituto Costarricense de Electricidad, Capítulo XI, Capítulo XXIX y Capítulo XXX.
- Ley 8660 Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones, artículo 32.
- Reglamento al Título II de la Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones. Decreto Ejecutivo No.35148 MINAET, artículo No.10

9 CONTROL DE REGISTROS

CÓDIGO Y NOMBRE DEL FORMATO	RESPONSABLE DE SU ARCHIVO	MODO DE ALMACENAMIENTO Y RECUPERACION	ACCESO AUTORIZADO	TIEMPO CONSERVACIÓN
Informe final evaluación del desempeño	Área Desarrollo y Evaluación	Por fecha y Dependencia	Trabajadores del Área Desarrollo y Evaluación	cinco años
Plan de Desempeño	Área Desarrollo y Evaluación	Por fecha y Dependencia	Trabajadores del Área Desarrollo y Evaluación	tres años
Análisis y detección de obstáculos	Área Desarrollo y Evaluación	Por fecha y Dependencia	Trabajadores del Área Desarrollo y Evaluación	tres años
Diccionario de Competencias	Área Desarrollo y Evaluación	Por fecha de actualización	Trabajadores del Área Desarrollo y Evaluación	Se mantiene fijo, sólo modificaciones

10 CONTROL DE CAMBIOS

APARTADO	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
General	En general la modificación e inclusión de términos y artículos van en función de mejorar continuamente en el proceso de evaluación del desempeño acorde a los requerimientos de la empresa de acuerdo a la experiencia que el Área de Desarrollo y Evaluación de la División de Capital humano ha tenido a través de la experiencia.
General	Se modifica el Propósito para dar mejor claridad en cuanto a la finalidad de aplicar la evaluación del

	REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 3	Código 32.00.004.2008
		Página 22 de 24	

	<p>desempeño en la Institución.</p> <p>Se incluyen los términos de administrador general de metas, gestor de metas, confidencialidad, estudio técnico, evaluación multi fuente, órgano, puesto, rol, superior jerarca.</p> <p>Se incluye en el artículo uno, un responsable que coordine la administración de metas el cual será designado por la Gerencia del sector correspondiente.</p> <p>Se incluye en el artículo tres, elementos objetivos que regulen el proceso de negociación en el establecimiento de metas entre el coordinador y el evaluado(a).</p> <p>Se incluye en el artículo cinco, que las personas que participen en un proceso de evaluación del desempeño, deben mantener la confidencialidad de la información provista.</p> <p>Se incluye en el artículo seis, plazo para firmar y entregar los planes de desempeño al área de Desarrollo y Evaluación de la DCH. Se modifica en el artículo siete, la distribución uniforme del periodo mínimo de medición en la variable meta de tres meses a un mes.</p> <p>En el artículo 10 se incluye que el peso relativo para las competencias debe estar dentro del rango de 20% a 80%.</p> <p>Se incluye en el artículo 22 que las modificaciones de metas se podrán realizar siempre y cuando los periodos de medición no haya finalizada de la fecha establecida</p> <p>Se incluye en el artículo 25, disposiciones en la metodología de evaluación de competencias cuando la misma sea multi fuente.</p> <p>Se incluye en el artículo 28, plazo máximo para determinar la inclusión o exclusión de personal en un proceso de evaluación.</p> <p>Se incluye en el artículo 36, responsabilidades del</p>
--	--



	REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 3	Código 32.00.004.2008
		Página 23 de 24	


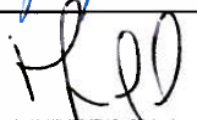
	<p>Administrador de metas.</p> <p>Se modifica en el artículo 37 de forma las responsabilidades del Coordinador</p> <p>Se incluye en el artículo 38, el plazo del Coordinador para informar al Administrador de metas los resultados del logro final de metas.</p> <p>Se modifican de forma y se incluyen en el artículo 40, responsabilidades del área de Desarrollo y Evaluación de la División de Capital Humano</p> <p>Se incluye el artículo 41, sancionar quien incurra con la confidencialidad de la información provista según el artículo cinco.</p>
--	--

	REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL	Versión 3	Código 32.00.004.2008
		Página 24 de 24	

11 CONTROL, ELABORACION, REVISION Y APROBACION

ELABORÓ	DEPENDENCIA	FECHA
Esteban Fernández Díaz	Desarrollo y Evaluación	Setiembre 2013
Jenny Vásquez Alfaro		
Juan Carlos Chavez Mora		
Evelyn Leiva Moraga		

REVISÓ	FIRMA	FECHA
María del Pilar Loría Jiménez, Coordinadora de Desarrollo y Evaluación		01/07/14
Roberto Chacón Castro, Jefe de la División Capital Humano		02.07.14

APROBÓ	FIRMA	FECHA
Olga Calderón Alfaro, Gerente de Logística y Recursos Institucionales		07/14
Martín Vindas Garita, Gerente General		13/8/14

12 ANEXOS

No aplica.