

Nuestras Experiencias

CHILE Y COSTA RICA



LICDA. JENNIFER ARROYO CHACÓN

Abogada y Contadora Pública Autorizada (auditora). Funcionaria de la Contraloría General de la República. Costa Rica.



LICDA. NANCY HUERTA VARGAS

Contadora Pública y Auditora. Enc. Regional Unidad de Desarrollo de las Personas, Región de O'Higgins, Servicio Nacional de Pesca. Chile

Evaluación del Desempeño: Casos Chile y Costa Rica

INDICADORES DE CONTEXTO

Países: Chile y Costa Rica

RESUMEN ANALÍTICO

El presente artículo narra la manera en que se aplica la evaluación del desempeño en Chile y Costa Rica

PALABRAS CLAVE

- Evaluación del Desempeño
- Administración Pública Chilena
- Administración Pública Costarricense

El presente artículo busca narrar de forma general la manera en que se realiza la evaluación del desempeño en los países de Chile y Costa Rica.

Como aspectos comunes a ambos países se destaca la reconocida importancia que se le da al instrumento de calificación del desempeño como un medio de buscar mejorar la prestación del servicio público. No obstante, la manera en que cada país la aplica tiene sus particularidades propias.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CHILENA

En Chile el tema de Evaluación de Desempeño de los funcionarios que pertenecen a la Administración Pública se encuentra regulado existiendo un Reglamento General de calificación para la Administración Pública, este reglamento entrega un lineamiento general que deben respetar las instituciones públicas en sus sistemas de evaluación de

desempeño. Por otra parte la Evaluación de Desempeño también se encuentra regulado en la Ley Orgánica Constitucional, en el Estatuto Administrativo y en la Ley que regula nuevas políticas de personal¹.

Por otra parte, cada institución pública cuenta con su propio Reglamento especial de calificaciones al personal, en el cual se indica los periodos de calificación y de precalificación, etc. Así como cada institución crea sus procedimientos y criterios de evaluación y fija su escala de evaluación, en cumplimiento al Reglamento General de calificaciones.

Según lo indicado en el Estatuto Administrativo, cuerpo legal que regula las relaciones entre el Estado y el personal de los Ministerios, Intendencias, Gobernaciones y de los servicios públicos centralizados y descentralizados; deben ser evaluados todos los funcionarios cuya calidad jurídica es en propiedad o contratada por servicios profesionales que hayan desempeñado sus funciones por un periodo superior a seis meses. El periodo de calificación comprende doce meses de desempeño del funcionario, contados desde el 1º de septiembre al 31 de agosto del año siguiente.

Los jefes directos serán responsables de las precalificaciones. La Junta Calificadora será responsable de realizar las calificaciones. En cada institución existirán Juntas Calificadoras Regionales que harán las calificaciones de sus funcionarios cuando el número de

estos en la Región sea igual o superior a quince (15). Dichas Juntas estarán integradas por los tres funcionarios de más alto nivel jerárquico de la institución, cuya calidad jurídica sea de planta, en la respectiva Región y por un representante del personal de cada estamento elegido por este. La Junta Calificadora Central estará compuesta por los cinco funcionarios de más alto nivel jerárquico, cuya calidad jurídica sea de planta, y por un representante del personal de cada estamento elegido por este. La Junta Calificadora adoptará sus resoluciones teniendo en consideración necesariamente, la precalificación del funcionario hecha por su jefe directo.

En Chile el sistema de evaluación tiene todos sus procesos y procedimientos muy escriturados y "transparentes"; y los responsables finales de las calificaciones son LAS JUNTAS CALIFICADORAS (esto se encuentra reglado en el Estatuto Administrativo que regula la relación entre el Estado y los funcionarios públicos) y para ello las Juntas Calificadoras deben:

1. Analizar minuciosamente la información otorgada por el precalificador y aquella proporcionada por el evaluado, a través de la Hoja de Observaciones. (Se refiere a que los Integrantes de las Juntas Calificadoras deben considerar tanto los Informes de Evaluación y la Precalificación como los registros en las Hojas de Observaciones y cuando ésta esté

¹ En este link pueden verificar las normas legales nombradas <http://sedp.dnsc.gob.cl/>

en blanco, considerar que el evaluado estuvo de acuerdo con la nota del Precalificador).

2. Considerar sólo el desempeño del Período Calificatorio que se está evaluando, evitando el sesgo que pueda significar el conocimiento de comportamientos ocurridos en períodos anteriores. (Se refiere a crear conciencia en todos los integrantes de la Junta, que no deben influir las conductas ni evaluaciones de períodos anteriores).

3. Solicitar información, cuando estime que existe discordancia entre los antecedentes proporcionados por el precalificador y el evaluado, o cuando requiera contar con mayor información, a fin de adoptar una decisión más objetiva. (Ante dudas por los antecedentes, los integrantes pueden llamar al evaluado y al Precalificador, pero no simultáneamente para no crear confrontación entre ellos, sino que entrevistarlos separadamente, a fin de adoptar una decisión más objetiva).

4. Distinguir entre aquellas anotaciones que responden a desempeños normales y las que derivan de situaciones excepcionales, considerando para la evaluación, previo análisis y acuerdo, sólo estas últimas. Las anotaciones sólo proceden cuando se trata de actuaciones o conductas referidas a hechos excepcionales y justificadas.

Los factores de evaluación utilizados son:

1. **Rendimiento:** Mide el trabajo ejecutado durante el período, en relación a las tareas encomendadas.

2. **Condiciones personales:** Evalúa la actitud del funcionario en su vinculación con los demás.

3. **Comportamiento del funcionario:** Evalúa la conducta del funcionario en el cumplimiento de sus obligaciones.

Una vez terminado el proceso de evaluación y notificada la evaluación obtenida a cada funcionario, en este momento una nueva etapa nace y es la de los recursos de apelación; cada funcionario tendrá derecho a apelar de la resolución de la Junta Calificadora o de la Jefatura Directa y en primera instancia se apela ante el Jefe Superior del Servicio, que es quién decidirá si acoge o no la presentación. La apelación debe ser interpuesta por el funcionario ya sea en el mismo acto de notificación o dentro de un plazo de 5 días hábiles contados desde la fecha de la notificación de la calificación obtenida y debe realizarse ante la misma Junta recu-

rrida, la que remitirá con los antecedentes respectivos al Jefe Superior del Servicio en el plazo de tres días. El Jefe superior podrá mantenerse o elevarse el puntaje asignado por la Junta Calificadora, pero en ningún caso bajarla. La apelación deberá ser resuelta fundadamente en el plazo de 15 días contado desde su presentación.

En caso que el funcionario no quede satisfecho con la decisión del Jefe Superior de su Institución, el funcionario puede apelar ante la Contraloría General de la República en un plazo de 10 días hábiles contados desde la notificación del fallo del Jefe superior del Servicio, esto cuando a juicio del funcionario se hubiere incurrido en algún vicio de legalidad que afectaren la validez del proceso calificatorio.

El proceso de Evaluación es finalizado con la confección de las listas de calificaciones de acuerdo con el siguiente puntaje²:

– **Lista 1, de Distinción**, de 40 a 50 puntos.

– **Lista 2, Buena**, de 30,00 a 39,99 puntos.

– **Lista 3, Condicional**, de 20,00 a 29,99 puntos.

– **Lista 4, de Eliminación** de 10,00 a 19,00 puntos.

El funcionario calificado por resolución ejecutoriada en lista 4 o por dos años consecutivos en lista 3, deberá retirarse del servicio dentro de los 15 días hábiles siguientes al término de la calificación. Finalizadas las resoluciones se publicarán los resultados en orden de escalafón.

Los factores de evaluación son:

- Rendimiento
- Condiciones personales
- Comportamiento del funcionario

² Lista confeccionada según puntaje aplicado por el Servicio Nacional de Pesca.

El sistema de Evaluación de Desempeño además es parte del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y quien regula que se cumplan todas las exigencias para el cumplimiento del mismo es el Servicio Civil (El Servicio Civil tiene como misión promover y contribuir a la modernización del Estado, posicionando -como un elemento central- la gestión estratégica de las personas que trabajan en la administración pública, es un servicio público descentralizado)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN COSTA RICA

Introducción

La presente sección pretende narra en términos generales y sin hacer un análisis exhaustivo del tema, las reglas que se aplican para la evaluación del desempeño de las instituciones regidas bajo el Régimen del Servicio Civil, con el fin de dar a conocer en forma general la forma en que se aplica este instrumento en Costa Rica.

Evaluación del Desempeño en el Régimen del Servicio Civil

En 1949 la Asamblea Nacional Constituyente promulgó la Constitución Política³ que se encuentra vigente hasta el día de hoy, en ella se crea la Dirección General del Servicio Civil, en adelante

DGSC como la oficina encargada de todo lo concerniente a las relaciones laborales del Poder Ejecutivo; algo así, como el Departamento de Recursos Humanos. Dentro de sus funciones principales esta reclutar el personal idóneo para ocupar un cargo público. El artículo 192 Constitucional, así lo establece:

ARTÍCULO 192. Con las excepciones que esta Constitución y el estatuto de servicio civil determinen, los servidores públicos serán nombrados a base de idoneidad comprobada y sólo podrán ser removidos por las causales de despido justificado que exprese la legislación de trabajo, o en el caso de reducción forzosa de servicios, ya sea por falta de fondos o para conseguir una mejor organización de los mismos.

De este numeral se debe destacar la frase "*idoneidad comprobada*", pues a partir de ella es que se permiten los exámenes de ingreso, y la evaluación anual, conocida como Evaluación del Desempeño que busca garantizarse que los funcionarios que ocupan cargos públicos realmente sean los más para ellos.

La Evaluación del Desempeño es un mecanismo que permite mejorar la labor que realiza el funcionario y con ello, el servicio público, así lo establece el artículo 43 del Reglamento del Esta-

tuto del Servicio Civil⁴, que en lo que interesa dice: "*La evaluación del desempeño servirá como reconocimiento a los buenos servidores, como estímulo para propiciar una mayor eficiencia y como factor que se puede considerar para capacitación, ascensos, concesión de permisos, reducciones forzosas de personal y los demás fines que la Dirección General de Servicio Civil determine mediante resolución*".

Podemos sintetizar los fines de la Evaluación del Desempeño en tres aspectos básicos: 1. Servir

Los fines de la evaluación del desempeño:

1. Motivación del personal.
2. Canal de realimentación entre el funcionario y el superior.
3. Identificar casos de funcionarios con reiteradas calificaciones deficientes.

³ Asamblea Constituyente (1949). Constitución Política, San José Costa Rica. Tomado de la página http://www.pgr.go.cr/scij/busqueda/normativa/normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&nValor3=74424&strTipM=TC.

⁴ Poder Ejecutivo (1955). Reglamento Autónomo del Servicio Civil. San José Costa Rica. Tomado de la página: http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=8975&nValor3=72701&strTipM=FN

de mecanismos de motivación del personal para aquellos funcionarios que realizan de forma adecuada su trabajo y de esta manera sientan que se les reconoce su compromiso con la institución, y a su vez se les insta a continuar de esta manera. 2. Servir como un canal de realimentación entre el funcionario que por alguna razón está presentando problemas en su desempeño y, que se podrían corregir si se logran determinar las cosas, que podrían: ser falta de capacitación en el área de trabajo que se le ha asignado, que el funcionario no se sienta cómodo en dicho puesto y quizás se podría gestionar algún traslado, problemas de integración al equipo y esquema de trabajo, problemas de comunicación entre el superior y el subordinado, falta de instrumentos necesarios para desempeñar su labor, entre otras causas. 3. Identificar aquellos casos de difíciles en donde el funcionario pese a llamadas de atención, conversaciones con la jefatura y demás intentos para solucionar la problemática, sigue presentando calificaciones deficientes.

El Reglamento del Estatuto del Servicio Civil lo detalla en el apartado denominado "Las calificaciones periódicas", artículo 41 y siguientes, en donde se establece que los servidores que se encuentren bajo el régimen del Servicio Civil serán evaluados una vez al año, y que dicho examen versará sobre cada uno de los factores que influyen en su desempeño general. Las categorías para su calificación pueden ser máximo de cinco: Deficiente,

Regular, Bueno, Muy Bueno, Excelente y como mínimo de tres: Insuficiente, Bueno y Sobresaliente.

Se debe señalar que en virtud de que la Dirección General de Servicio Civil tiene a su cargo todas las instituciones regidas por el Poder Ejecutivo, es decir, todos los Ministerios y, que ellos poseen competencias y responsabilidades distintas, se determinó que no era prudente que esta institución elaborara un único mecanismo de Evaluación del Desempeño, pues se corre el riesgo de ser muy general y dejar por fuera aspectos específicos de cada puesto que sólo conocerían las Unidades de Recursos Humanos de cada Ministerio, o institución bajo el régimen del servicio civil; así lo indica el numeral 41 del reglamento antes citado cuando dice: *"Dada la necesidad, para realizar una buena evaluación de la ejecutoria de un servidor de contar con los factores, la ponderación de los mismos y evaluadores, adecuada a los procesos en que interviene, se autoriza a las Unidades de Recursos Humanos a desarrollar sistemas adecuados a las circunstancias presentes en los procesos de su Institución."*

Por lo tanto, se autorizó a las unidades de Recursos Humanos a elaborar sus mecanismos para la Evaluación del Desempeño en su institución; mientras que a la DGSC se le dejó la labor de asesorar, revisar y aprobar dichos mecanismos de evaluación, según lo establece el numeral antes citado: *"La Dirección General de Servicio Civil, deberá asesorar, revisar y aprobar mediante resolución los*

sistemas de evaluación del desempeño creados o modificados por las instituciones y los criterios que emita serán vinculantes en el Régimen de Servicio Civil."

En consecuencia, los responsables de diseñar, aplicar y controlar las evaluaciones del desempeño son las unidades de recursos humanos de cada institución, mientras que la DGSC le corresponde aprobar y fiscalizar la correcta aplicación de estos instrumentos.

Finalmente, se hace necesario señalar que lo anteriormente explicado se aplica a las instituciones que forman parte del Poder Ejecutivo, o lo que se conoce como Gobierno Central, pues se dejó por fuera del Régimen del Servicio Civil al sector descentralizado, que es una parte muy importante de la fuerza laboral del estado, y que poseen su propia autonomía, y por lo tanto, sus propios mecanismos y reglas para aplicar la calificación del desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

— Constitución Política de Costa Rica. Disponible en Internet:

www.pgr.go.cr/scij/busqueda/normativa/normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&nValor3=74424&strTipM=TC.

— Reglamento al Estatuto del Servicio Civil en Costa Rica. Disponible en Internet:

www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=8975&nValor3=72701&strTipM=FN