



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
Vicerrectoría Ejecutiva
Oficina de Recursos Humanos
Unidad de Evaluación del Desempeño

Documento Elaborado por:

Mag. Sócrates Salas Sánchez

Coordinador,

Unidad de Evaluación del Desempeño.

Email: ssalas@uned.ac.cr

Teléfono de Oficina: 2234-3236, Ext 3928.

Enero, 2020

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	2
2.	GENERALIDADES DE LA APLICACIÓN.....	2
	Fecha de Aplicación	2
	Tipo de Aplicación.....	2
	Periodo Evaluado.....	3
	Alcance del proceso, según el grupo ocupacional evaluado	3
3.	DESCRIPCION DE LOS FORMULARIOS DE EVALUACIÓN.....	4
4.	INFORME CUALITATIVO SOBRE LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	6
5.	PRINCIPALES DESAFIOS DEL PROCESO	7
6.	CONCLUSIONES.....	8
7.	RECOMENDACIONES GENERALES DERIVADAS DE LA APLICACION	9
7.1	A la Oficina de Recursos Humanos.....	9
7.2	A las Jefaturas y Direcciones	9
7.3	Al personal de la Universidad	9

1. INTRODUCCIÓN

A continuación, se presenta tanto a usuarios internos como externos, algunas estadísticas relevantes y los principales resultados del proceso de evaluación del desempeño implementado en puestos no profesionales (Operativos, Auxiliares, Asistenciales y Técnicos), puestos académicos docentes (Encargados de Programa, Encargados de Cátedra y Tutor), puestos profesionales, puestos de jefaturas y direcciones y de fiscalización universitaria durante el 2018. Esta aplicación, se enmarca en lo estipulado en el Capítulo X del Estatuto de Personal, el cual regula lo referente a la evaluación del desempeño en la Universidad.

Como uno de los principales logros sobresale por un lado la incorporación por primera vez en todos los instrumentos de evaluación del desempeño del formulario Plan De Compromiso Con Acciones De Mejoras Para Fortalecer El Desempeño Del Colaborador. Dicho instrumento permitió la definición de acciones concretas para fortalecer el desempeño del colaborador. Con los datos recopilados en la primera aplicación del instrumento, se incluyeron una serie de mejoras que fueron incorporadas en las aplicaciones posteriores.

Por otra parte, sobresale la incorporación en todos los instrumentos de evaluación de un componente que permite medir el cumplimiento normativo como un factor a considerar en la evaluación del desempeño del personal de la Universidad por su importancia la gestión de los diferentes puestos de trabajo.

Adicionalmente se trabajó en conjunto con personal de las diferentes dependencias en procesos de sensibilización y capacitación en torno al proceso de evaluación del desempeño. Finalmente, sobresale el apoyo del proceso de evaluación del desempeño a los procesos de acreditación de programas ante el SINAES.

2. GENERALIDADES DE LA APLICACIÓN.

Fecha de Aplicación

La aplicación del proceso tuvo lugar en diferentes momentos durante el 2019, establecidos en función del grupo ocupacional que se estaba evaluando, según detalle:

- Puestos No Profesionales: evaluados entre Mayo y Junio 2019.
- Puestos Académico-Docentes: evaluados entre Septiembre y Noviembre 2019.
- Puestos Profesionales: Evaluados entre Noviembre 2019 y Enero 2020.

Tipo de Aplicación

Se realizó una aplicación en línea del proceso, con apoyo del software libre para la gestión de encuestas Limesurvey Versión 3.14.8+180829.

Periodo Evaluado

La evaluación se realizó sobre el periodo establecido en función del grupo ocupacional que se estaba evaluando, según detalle:

- Puestos No Profesionales: se evaluó el periodo de Mayo 2018 a Abril 2019.
- Puestos Académico-Docentes: se evaluó el periodo de Septiembre 2018 a Agosto 2019.
- Puestos Profesionales: se evaluó el periodo de Noviembre 2018 a Octubre 2019.

Alcance del proceso, según el grupo ocupacional evaluado

De conformidad con la programación que ejecuta la Unidad, durante el 2019 se aplicaron un total de 2862 evaluaciones del desempeño. Estas evaluaciones se hayan distribuidas de la siguiente manera, según el puesto del funcionario evaluado:

- **214** evaluaciones realizadas en Puestos Operativos.
- **346** evaluaciones realizadas en puestos Auxiliares y Asistenciales.
- **251** evaluaciones realizadas en Puestos Técnicos.
- **35** evaluaciones realizadas en Encargados de Programa.
- **108** evaluaciones realizadas en Encargados de Cátedra.
- **1160** evaluaciones realizadas en Tutores, para un total de 969 tutores evaluados.
- **678** evaluaciones realizadas en Puestos Profesionales.
- **64** evaluaciones realizadas en Puestos de Jefaturas y Direcciones.
- **6** evaluaciones realizadas en Puestos Fiscalización Universitaria.

Cabe resaltar que, del total de evaluaciones realizadas, 282 corresponden a teletrabajadores a quienes se les aplicó el modelo institucional de evaluación integral del desempeño en la modalidad de teletrabajo, en el que se les evalúa tanto las competencias como la gestión a través del cumplimiento de objetivos y metas plasmados en el plan de trabajo; este personal fue evaluado en diferentes puestos de los grupos ocupacionales de los antes descritos. Al respecto conviene aclarar además que actualmente existen un total de 333 teletrabajadores, los cuales cuentan en su totalidad con la definición de objetivos y metas plasmados en un plan de trabajo, elemento directamente vinculado en su evaluación del desempeño a través de la valoración del cumplimiento del plan de trabajo.

A continuación, se presenta en la Tabla N° 1 el porcentaje de cobertura del proceso de evaluación del desempeño en los grupos ocupacionales no profesionales y académico-docentes en los cuales el proceso de aplicación ya fue efectuado:

Tabla N° 1: Estadísticas de cobertura del proceso de evaluación del desempeño institucional en los grupos ocupacionales evaluados.

Grupo Ocupacional	Evaluaciones Proyectadas	Evaluaciones Realizadas	% de Cobertura
Puestos No Profesionales	798	777	97,4%
Puestos Académico-Docentes	1314	1303	99,2%
Puestos Profesionales	766	748	97,7%
TOTAL FUNCIONARIOS EVALUADOS	2878	2828	98,3%

Al respecto sobresale, que, del cien por ciento del personal evaluado en los puestos evaluados en la institución, se obtuvo un 98,3% de Cobertura, evaluando a 2828 funcionarios de un total de 2878 funcionarios inicialmente proyectados. Cabe señalar que los puestos evaluados incluyen los operativos, los auxiliares y asistenciales, los técnicos, profesor universitario, designados como encargados de programa, encargados de cátedra y tutor, profesionales, jefaturas y direcciones y fiscalización universitaria.

3. DESCRIPCION DE LOS FORMULARIOS DE EVALUACIÓN.

Los formularios de evaluación responden a una agrupación derivada de la estructura ocupacional vigente en la institución, ofreciendo formularios que evalúan el desempeño del personal según los puestos desempeñados agrupados por grupos y estratos ocupacionales, según detalle:

ESTRATO	GRUPO OCUPACIONAL	PUESTO
No Profesional de Apoyo Operativo	Puestos Operativos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Trabajador Misceláneo ○ Oficial de Seguridad ○ Operadores de Servicios de Apoyo I (Chófer) ○ Operadores de Servicios de Apoyo I (Mensajero) ○ Operadores de Servicios de Apoyo I (Bodeguero) ○ Operadores de Servicios de Apoyo II y III
No Profesional de Apoyo Administrativo	Puestos Auxiliares y Asistenciales	<ul style="list-style-type: none"> ○ Auxiliar Administrativo I ○ Auxiliar Administrativo II ○ Auxiliar Administrativo III ○ Asistentes de Servicios Universitarios ○ Auxiliar de Sede Académica
No Profesional de Apoyo Técnico	Puestos Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Técnicos A, B y C ○ Técnico Especializado Área de Cómputo ○ Técnico Especializado Área de Electricidad ○ Técnico Especializado Área de Mantenimiento General ○ Técnico en Artes Gráficas ○ Operario de Litografía ○ Técnico en Actividades de Apoyo Académico ○ Técnico en Servicios de Informática ○ Facilitador Universitario A o B
Profesional	Profesionales Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Profesional Administrativo Universitario ○ Coordinador Administrativo Universitario ○ Valoración Coordinador Producción Editorial A ○ Valoración Coordinador Producción Editorial B ○ Valoración Editor Filológico ○ Valoración Productor Diseño Gráfico
	Profesionales Académicos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Personal Docente <ul style="list-style-type: none"> - Profesor Universitario designado como Encargado de Programa - Profesor Universitario designado como Encargado de Cátedra - Profesor Universitario designado como Tutor ○ Facilitador Académico ○ Investigador ○ Extensionista ○ Profesional Académico ○ Analista Académico ○ Coordinador Académico ○ Asesor Académico ○ Productor Académico
Jefaturas y Direcciones	Jefaturas y Direcciones Académicas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Jefe de Centro o Sede Académica ○ Jefe de Oficina Área Académica ○ Director Área Académica
	Jefaturas y Direcciones Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Jefe de Oficina Área Administrativa ○ Director Área Administrativa
Fiscalización Universitaria	Fiscalización Universitaria	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inspector de auditoría. ○ Inspector de auditoría en Tecnologías de información. ○ Supervisor de auditoría. ○ Supervisor de auditoría en Tecnologías de información. ○ Auditor Interno

Para ingresar a los formularios se les envía por correo electrónico a los superiores inmediatos un comunicado anunciando la apertura del periodo de aplicación, las instrucciones y la fecha máxima de tiempo para evaluar al personal y se le detalla, además, los links de ingreso a los respectivos formularios de evaluación.

Los formularios están compuestos por los siguientes apartados:

- Identificación y presentación del formulario
- Instrucciones generales y datos de identificación del puesto
- La valoración del desempeño del funcionario
- Evidencias del desempeño
- Evaluación del Cumplimiento Normativo
- Plan de Compromiso con Acciones de Mejora
- Espacio para la notificación y gestión de firmas

4. INFORME CUALITATIVO SOBRE LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los principales logros gestionados durante este periodo, que se orientan a la optimización de los procesos que ejecuta la Unidad fueron:

1. La implementación de espacios de sensibilización y capacitación en temas de evaluación del desempeño, con miras a fortalecer una cultura de evaluación objetiva y orientada hacia el mejoramiento continuo en el personal de la institución” el cual plantea la meta de “Coordinar visitas al menos a 100 personas funcionarias en las diferentes dependencias de la institución con el fin de desarrollar espacios de sensibilización y capacitación en temas de evaluación del desempeño”. En concreto se ha implementado la sensibilización de 138 funcionarios de en diferentes dependencias de la Universidad. Se ha reflexionado sobre el estado de avance del proceso de gestión del desempeño institucional, sobre los retos y desafíos que como proceso se enfrentan, así como los principales cambios que se introducen en el proceso a partir de la aprobación de la Ley 9635 de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas. Adicionalmente, se han escuchado y atendido las inquietudes de este personal relacionadas con el proceso de evaluación del desempeño. Entre las dependencias visitadas sobresale:
 - a. Centro de Idiomas.
 - b. La Encargada de Cátedra de Estrategia Empresarial.
 - c. La coordinación del programa de Doctorado en Ciencias Naturales para el Desarrollo.
 - d. La Jefatura del Centro de Educación Ambiental.
 - e. La convención de Administradores de Centros Universitarios.
 - f. Consejo de Rectoría.

- g. Centro de Información, Documentación y Recursos Bibliográficos CIDREB.
 - h. Personal de Centros Universitarios de la Región Atlántica.
 - i. Personal del Centro Universitario de Turrialba.
 - j. Personal docente de la Cátedra de Estrategia Empresarial.
 - k. El programa de Producción de Material Audiovisual.
2. Incorporación en los formularios de evaluación del desempeño de los componentes de cumplimiento normativo y plan de compromisos con acciones de mejora derivados del proceso evaluativo. Estas mejoras surgieron del análisis del proceso realizado en conjunto con la jefatura y la atención de componentes requeridos a la luz del modelo de evaluación y la atención de los criterios solicitados por el Índice de Gestión de la Contraloría General de la República. Cabe señalar que, en el caso del componente de formulación del plan con acciones de mejora para el desempeño del colaborador, en esta segunda versión se incorporaron una serie de mejoras en dicho componente derivadas de la experiencia generadas en la primera aplicación. En concreto, se modificó la cantidad de acciones a formular, inicialmente se previó dos obligatoriamente, ahora se pueden formular máximo tres en aquellos casos que así lo ameriten y mínimo se debe definir una acción obligatoria para cada. Adicionalmente se identificó que el objetivo y el motivo que se solicitó la primera vez apuntaban al mismo elemento y aparecía repetido, por lo que se excluyó del formulario el motivo para justificar la competencia que se debe adquirir, fortalecer o desarrollar.
 3. La implementación de cuatro procesos ordinarios de evaluación del desempeño, según detalle: uno en puestos no profesionales, otro en puestos académico docentes, uno de teletrabajadores y el último en puestos profesionales, de jefaturas y direcciones y fiscalización universitaria.
 4. Apoyo en el diseño de un módulo informático para la automatización del proceso de evaluación del desempeño, formulación y evaluación de planes de trabajo y de compromisos con acciones de mejora sobre el proceso de gestión del desempeño. La herramienta se puso en producción para registrar el plan de trabajo de los 333 teletrabajadores nombrados en la institución.

5. PRINCIPALES DESAFIOS DEL PROCESO

Los principales desafíos que enfrenta el proceso a nivel institucional son:

1. **Fortalecer el proceso de definición de acciones de mejoras derivadas de los resultados de la evaluación.** Si bien es cierto se inició con la definición de acciones de mejora derivadas de los resultados para la evaluación del desempeño, El principal desafío ahora lo representa la

articulación con la Unidad de Capacitación y Becas para la atención de las acciones de mejora identificadas para el fortalecimiento del desempeño del personal; proceso sobre el cual se han desarrollado las primeras reuniones.

2. **Ajuste del proceso de evaluación del desempeño institucional para el cumplimiento de la Ley N° 9635 de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.** Con la aprobación de la reforma fiscal, el proceso de evaluación del desempeño adquiere un papel protagónico como herramienta para facilitar el monitoreo de la gestión del funcionario público y por tanto se constituirá en el único instrumento válido para la asignación del pago de la anualidad. Por lo tanto, es indispensable incorporar a todo el personal de la Universidad Así mismo, plantea una serie de necesidades en términos de sistemas de información que es necesario impulsar para cumplir con los requerimientos aprobados en la Nueva Ley.
3. **La finalización del desarrollo de la herramienta informática que se ha venido desarrollando para automatizar el proceso de evaluación del desempeño.** Si bien la herramienta informática tiene un nivel de desarrollo alto, incluso está en producción para la definición de objetivos y metas para la gestión del desempeño está aún en desarrollo, aún resta concluir con el mismo. Se tiene programado la finalización del módulo de evaluación del desempeño y la puesta en producción de esta herramienta para que el proceso sea ejecutada en el nuevo sistema para diciembre 2020.

6. CONCLUSIONES

Al finalizar el 2018, en relación con el proceso de gestión del desempeño, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La aplicación institucional del proceso de gestión del desempeño efectuada en el 2019, permitió evaluar el desempeño de un total de 2878 funcionarios que desempeñan puestos no profesionales, académico-docentes y profesionales; alcanzando un porcentaje de cobertura del 98.3%.
2. A lo largo del proceso se identifican, como los principales desafíos que deben ser atendidas con prontitud para el mejoramiento del proceso los siguientes elementos:
 - Gestionar con la UCAB la atención de las acciones de mejora formuladas para cada funcionario evaluado para potenciar el cierre de brechas entre el desempeño esperado y el desempeño mostrado por el funcionario.
 - Ajuste del proceso de evaluación del desempeño institucional para el cumplimiento de la Ley N° 9635 de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.
 - La migración de la aplicación del proceso de evaluación del desempeño en la herramienta informática que se ha venido desarrollando.

7. RECOMENDACIONES GENERALES DERIVADAS DE LA APLICACION

7.1 A la Oficina de Recursos Humanos.

- Promover la articulación entre la UED y la UCAB para la atención de los planes de mejora derivados del proceso de evaluación del desempeño.
- Promover en los coordinaciones, jefaturas y direcciones un mayor compromiso y colaboración con el proceso de gestión del desempeño.
- Gestionar una modificación en la normativa institucional para que se tipifique como una falta la no evaluación del desempeño del personal.

7.2 A las Jefaturas y Direcciones

- Realizar la evaluación del desempeño en presencia del personal evaluado.
- Gestionar el desempeño del personal a cargo con un portafolio para la recolección de evidencias del desempeño (tanto favorable como desfavorable) del funcionario que sirva como sustento para realizar una evaluación del desempeño objetiva.
- Dar seguimiento al cumplimiento de los planes de mejora.

7.3 Al personal de la Universidad

- Velar para que su superior inmediato evalúe su desempeño en los periodos de aplicación, siguiendo el debido proceso normado en el Manual de Gestión del Desempeño.
- Presentar, cuando no se esté de acuerdo con la calificación recibida, el respectivo recurso impugnando dicho resultado ante el superior inmediato con copia a la Unidad de Evaluación del Desempeño, instancia técnica responsable de velar por el cumplimiento de los tiempos que la normativa estipula para tal fin.