



2024

ÁREA DE GESTION DEL DESEMPEÑO

INFORME EJECUTIVO



Universidad Estatal a Distancia
Vicerrectoría Ejecutiva
Dirección de Gestión del Talento Humano
Área de Gestión del Desempeño

Informe ejecutivo de la aplicación de la evaluación del desempeño 2024
del personal de la Universidad, correspondiente al periodo de enero a
diciembre 2023.

Elaborado por:
Licda. Judit Delgado Sanchez
Técnico Universitario C
Área de Gestión del Desempeño
judelgado@uned.ac.cr

Licda. Eugenia Salvatierra Sequeira
Técnico Universitario C
Área de Gestión del Desempeño
esalvatierra@uned.ac.cr

Mag. Sócrates Salas Sánchez
Coordinador
Área de Gestión del Desempeño
ssalas@uned.ac.cr

Febrero, 2025

Tabla de contenido

1. Introducción.....	4
2. Generalidades de la aplicación.....	5
2.1 Fecha de aplicación.....	5
2.2 Tipo de aplicación.....	5
2.3 Periodo evaluado.....	5
3. Descripción de los formularios de evaluación.....	6
4. Informe cualitativo sobre la optimización de procesos del área de gestión del desempeño.....	8
5. Principales desafíos del proceso.....	10
6. Conclusiones.....	10
7. Recomendaciones generales derivadas de la aplicación.....	11

1. Introducción

La Universidad Estatal a Distancia (UNED) reafirma su compromiso con la excelencia académica y la mejora continua a través de un enfoque renovado en la gestión del desempeño. Este proceso, que es clave para el desarrollo institucional, no solo permite reconocer los logros y áreas de oportunidad del personal, sino que también fomenta una cultura de retroalimentación constructiva y colaboración entre todos los actores involucrados. La evaluación del desempeño se convierte así en una herramienta estratégica que impulsa tanto el crecimiento individual como colectivo, alineando los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Durante este año, se brindó especial énfasis en la optimización de los procesos de evaluación, mediante la actualización integral de los instrumentos utilizados para evaluar al personal de la UNED en los sectores No Profesional y Profesional. Esta actualización, responde al compromiso del Área de Gestión del Desempeño de seguir innovando y perfeccionando sus instrumentos, adaptándolos a los nuevos desafíos que plantea el contexto social y académico. Con esta actualización, se garantiza una herramienta de fácil usabilidad para los usuarios, que responde a las modificaciones en el manual de puestos y a las demandas de un entorno en constante evolución, contribuyendo a la toma de decisiones y el diseño de estrategias que contribuyan a la consolidación de una universidad cada vez más eficiente y orientada a la calidad.

En concordancia con la transparencia del proceso el Área de Gestión del Desempeño (AGD) presenta a la comunidad universitaria y el público en general el siguiente Informe ejecutivo de las evaluaciones realizadas durante el 2024 en la aplicación de la evaluación del desempeño del personal nombrado a plazo fijo y en propiedad, según lo establece el Capítulo X del Estatuto de Personal tanto en modalidad ordinaria y extraordinaria, en el que se detalla la cobertura obtenida, desafíos, conclusiones y recomendaciones luego de concluido el proceso.

2. Generalidades de la aplicación

2.1 Fecha de aplicación

Para el año 2024, el Área de Gestión del Desempeño aplica en su totalidad las transformaciones y requerimientos solicitados por la Dirección de Gestión de Talento Humano, pasando de tener aplicaciones por estrato a una única aplicación que involucra a todo el personal del sector No Profesional (estrato operativo, soporte especializado, soporte administrativo) y Profesional (estrato área administración, área apoyo a la academia, área académica, dirección).

2.2 Tipo de aplicación

En esta primera aplicación masiva, se continúa utilizando la herramienta en línea Limesurvey Cloud, en la que se tienen únicamente tres macro formularios (Sector No Profesional, Sector Profesional y Sector Profesional Académico Docente) en los que se incluyen según clasificación del manual de puestos un total de 91 puestos que existen en la UNED. Con esta estructura se reduce el trabajo y facilita el proceso que deben ejecutar el personal evaluador con cada uno de las personas a su cargo.

2.3 Periodo evaluado

La evaluación se realizó sobre el periodo establecido del 23 de setiembre al 11 de noviembre del 2024 siendo el periodo evaluado de enero a diciembre 2023.

2.4 Alcance del proceso, según el grupo ocupacional evaluado

De conformidad con la programación que ejecuta la Unidad, durante el 2024 se aplicaron un total de **4354** evaluaciones del desempeño. Estas evaluaciones se hayan distribuidas de la siguiente manera, según el grupo ocupacional del funcionario evaluado:

- **181** evaluaciones realizadas estrato Operativo.
- **143** evaluaciones realizadas estrato Soporte Especializado.
- **498** evaluaciones realizadas estrato Soporte Administrativo.
- **194** evaluaciones realizadas estrato Profesional área Administrativa.
- **167** evaluaciones realizadas estrato Profesional área Apoyo a la Academia.
- **3139** evaluaciones realizadas estrato Profesional área Académica.
- **32** evaluaciones realizadas estrato Profesional Dirección.

A continuación, se presenta en la Tabla 1. Índice de Cobertura por Sector del Personal Evaluado (ICS) para el periodo 2024:

Tabla 1

Índice de cobertura del proceso de evaluación del desempeño institucional, por Sector

Sector	Evaluaciones Proyectadas	Evaluaciones Realizadas	% de Cobertura
Puestos No Profesionales	824	822	99.8%
Puestos Académico-Docentes	2415	2410	99.8%
Puestos Profesionales	1127	1122	99.6%
TOTAL FUNCIONARIOS EVALUADOS	4366	4354	99.7%

Para la aplicación realizada durante el 2024, se obtiene un índice de cobertura por Sector del personal evaluado (ICS) superior al mínimo establecido del 95% para los Sectores, superando el 99% de cobertura por sector y alcanzando un Índice de Cobertura General del 99.7%. Resaltando las 4354 evaluaciones realizadas de un total de 4366 proyectadas al inicio de la aplicación.

3. Descripción de los formularios de evaluación

Los formularios de evaluación responden a una agrupación derivada de la estructura ocupacional actualización marzo 2024 vigente en la institución, ofreciendo formularios que evalúan el desempeño del personal según los puestos desempeñados agrupados por sector y estratos ocupacionales, según detalle:

SECTOR	ESTRATO	PUESTOS
No Profesional.	Operativos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajador misceláneo ▪ Oficial de seguridad
	Soporte Especializado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operadores de servicios de apoyo 1, 2 y 3 ▪ Técnico especializado ▪ Técnico en salud ▪ Técnico en servicios informáticos ▪ Operario de litografía ▪ Técnico en artes gráficas 1 y 2 ▪ Productor audiovisual 1 ▪ Facilitador universitario A y B ▪ Promotor cultural y de actividades deportivas nivel A ▪ Técnico en actividades de apoyo académico No Profesional
	Soporte Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxiliar de sede universitaria ▪ Auxiliar administrativo I, II y III ▪ Asistente de servicios universitarios 1 y 2

SECTOR	ESTRATO	PUESTOS
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnico universitario A, B y C ▪ Coordinador Administrativo No Profesional
Profesional.	Profesional área Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrador de la base de datos ▪ Administrador ejecutivo FUNDEPREDI ▪ Analista de servicios universitarios ▪ Analista informático ▪ Analista- programador ▪ Arquitecto ▪ Asesor de la rectoría ▪ Asesor legal ▪ Comunicador social ▪ Coordinador de producción editorial A y B ▪ Coordinación General Secretaría Consejo Universitario ▪ Encargado de comunicaciones ▪ Encargado de operaciones ▪ Enfermera ▪ Fisioterapeuta ▪ Ingeniero ▪ Inspector de auditoría ▪ Inspector de auditoría en tecnología de la información ▪ Médico ▪ Productor de diseño gráfico ▪ Supervisor de auditoría ▪ Supervisor de auditoría en tecnología de la información ▪ Coordinador administrativo
	Profesional área Apoyo a la Academia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnico en actividades de apoyo académico ▪ Bibliotecario ▪ Divulgador académico ▪ Editor filológico ▪ Orientador ▪ Productor audiovisual 2 ▪ Promotor cultural y de actividades deportivas nivel B y C ▪ Trabajador social ▪ Regente químico
	Profesional área Académica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analista académico ▪ Extensionista- investigador ▪ Facilitador universitario ▪ Investigador ▪ Productor académico ▪ Profesional universitario A ▪ Profesor universitario encargado de programa ▪ Profesor universitario encargado de cátedra ▪ Profesor universitario tutor ▪ Jefe de sede universitaria ▪ Coordinador académico

SECTOR	ESTRATO	PUESTOS
	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director área académica ▪ Jefe de oficina área académica ▪ Director área administrativa ▪ Jefe de oficina área administrativa
	Administración Superior	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rector(a) ▪ Vicerrector(a) de planificación ▪ Vicerrector(a) ejecutivo ▪ Vicerrector(a) de investigación ▪ Vicerrector(a) de vida estudiantil ▪ Vicerrector(a) extensión y vinculación territorial.

Para ingresar a los formularios se les envía por correo electrónico a las personas superiores inmediatas 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
- Espacio para la notificación y gestión de firmas

4. Informe cualitativo sobre la optimización de procesos del área de gestión del desempeño

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

- a. La implementación de un análisis integral del proceso de gestión del desempeño institucional. Este análisis impactó la manera en que se había venido implementando el proceso e impulsó una transformación profunda a nivel instrumental, metodológico y procedimental, donde resalta:
 - El posicionamiento estratégico del proceso de gestión del desempeño en la gestión universitaria institucional e implementación de una Circular que formaliza la apertura del proceso de Gestión del Desempeño y previene sobre las implicaciones de no evaluar al personal tanto a personas evaluadas como a evaluadores.
 - La atención de las mejoras solicitadas por las autoridades universitarias.
 - El alineamiento de los formularios de evaluación del desempeño con la estructura

ocupacional vigente de la Universidad, aprobada según el Manual de Puestos Vigente en la Universidad.

- La responsabilización de las personas con cargo de autoridad de evaluar al personal a cargo.
 - La mejora sustancial en instrumentos de evaluación del desempeño y los apartados esenciales que deben contener.
 - La verificación que la evaluación del desempeño sea realizada exclusivamente por personas con nombramiento en un puesto que cuente con cargo de autoridad.
 - El comunicado individualizado de los informes de resultados directamente gestionado por el AGD para cada persona evaluada.
 - La implementación de denuncias por incumplimiento de las responsabilidades de evaluación del desempeño del personal a cargo.
 - El reenfoque del rol que ha desempeñado el AGD en el proceso de impugnación quedando manifiesto que no por norma no tiene ámbito de competencia que ejercer en materia de asesoría sobre el proceso; acción que recae únicamente en la Oficina Jurídica como instancia técnica competente en materia legal.
 - La redefinición del proceso de diseño de planes con acciones de mejora, lo cual marca un hito institucional por cuanto por primera vez se prioriza el diseño de acciones de mejora en las personas funcionarias con bajo desempeño (calificaciones por debajo de 8.0 desempeño esperado) incluyendo la programación de un proyecto para analizar y encontrar las causas del bajo desempeño que sustente el diseño de planes de mejora.
- b. La conclusión del rediseño de instrumentos de evaluación del desempeño para cada uno de los 92 puestos que existen en la Estructura ocupacional vigente en la UNED a marzo 2024.
 - c. La actualización del Manual de Gestión del Desempeño, su debida aprobación por parte de la Dirección de Gestión de Talento Humano y su publicación en el sitio web.
 - d. La aplicación masiva de evaluación del desempeño del personal UNED, logrando un 99.7% de cobertura, siendo un registro histórico para el Área de Gestión del Desempeño.
 - e. La actualización de la política de evaluación de jefes y directores, construida en conjunto con la Dirección de Gestión de Talento Humano y aprobada por el Consejo Universitario, en sesión ordinaria 3056-2025, Art. V, inciso 1-b), celebrada el 23 de enero del 2025.
 - f. El envío a expediente de personal de la totalidad de evaluaciones aplicadas en modalidad ordinaria y extraordinaria.

- g. El envío a la Unidad de Planillas de todo el personal evaluado que cumple con el criterio de calificación igual o superior a 8 y el personal con calificación inferior a 8 para las gestiones correspondientes al pago de la anualidad.
- h. La actualización de la base de consolidados del 2017 al 2024, en el que se encuentra ingresado y homologado los datos del personal evaluado y su respectiva calificación y nivel de desempeño obtenido por año de aplicación. Siendo un recurso valioso para la atención de consultas y primer paso para la verificación de solicitudes.

5. Principales desafíos del proceso

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

- **El ajuste del proceso de evaluación del desempeño institucional para el cumplimiento de las leyes Ley N°10159 Ley Marco de Empleo Público y Ley N° 9635 Fortalecimiento de las finanzas públicas.** Se debe continuar con el diseño de los indicadores de gestión para estratos de administración superior, dirección y profesionales con el visto bueno de la jefatura de recursos humanos y la validación de las instancias requeridas.
- **Implementación sistemática de los procesos de evaluación de jefaturas y direcciones.** A partir de las disposiciones y requerimientos en los procesos de transformación de la Gestión de la Evaluación del Desempeño, resulta una prioridad para el 2025 la implementación de la Política actualizada por el Consejo Universitario de Evaluación integral del rendimiento de jefaturas y direcciones.

6. Conclusiones

Al finalizar el proceso de aplicación de evaluación del desempeño 2024, correspondiente al periodo de enero a diciembre 2023, se generan las siguientes conclusiones:

- Se ejecutaron un total de 4354 evaluaciones, con un 99.7% de cobertura del personal a evaluar superando el mínimo establecido de cobertura por la AGD del 95%.
- La articulación eficiente con el área de Gestión del Desempeño con los procesos estratégicos en la gestión del talento humano que ejecutan las áreas de Servicio al Personal, Captación del Talento Humano, de Organización del Trabajo, de Capacitación y Formación y de Gestión de las Remuneraciones de la Dirección de Gestión de Talento Humano ha mejorado

significativamente. Al compartir información sobre evaluaciones de manera oportuna, se han optimizado los tiempos de respuesta, reducido consultas y facilitado el acceso en tiempo real a la información para diversos trámites institucionales de los evaluados.

- El AGD enfrenta el reto continuo de automatizar el proceso de gestión del desempeño mediante el diseño de una herramienta tecnológica que facilite los procesos de trabajo. A pesar de las limitaciones de recursos, el equipo ha logrado gestionar con éxito la aplicación ordinaria, atender solicitudes extraordinarias y presentar informes y resultados a diferentes dependencias y jefaturas y se tiene como desafío la investigación e incorporación de herramientas informáticas existentes para automatizar los diferentes procesos de la evaluación del personal.

7. Recomendaciones generales derivadas de la aplicación

En concordancia con el proceso de evaluación, resulta relevante para el mejoramiento continuo en la gestión organizacional y el desarrollo de las competencias de las personas funcionarias señalar las siguientes recomendaciones, que surgen a partir del procesamiento de la información recopilada tras la evaluación implementada en el 2024:

- Es fundamental que el personal evaluado asuma un papel proactivo en el proceso de evaluación. Deben no solo aceptar la valoración recibida y el plan de mejora definido por sus jefaturas inmediatas, sino también cumplir con los objetivos establecidos dentro del plazo acordado, generando y documentando las evidencias necesarias y comunicándolas oportunamente a sus evaluadores.
- Solicitar a las coordinaciones, jefaturas y direcciones en el proceso de gestión del desempeño, en su rol de evaluadores, asegurar que la evaluación del personal a su cargo se realice con transparencia y una comunicación clara en cada etapa del proceso, fomentando un ambiente de confianza y mejora continua.
- Reiterar la responsabilidad de las coordinaciones, jefaturas, direcciones, vicerrectores y rector de resolver en tiempo y forma las impugnaciones presentadas a la evaluación del desempeño del personal y enfatizar la responsabilidad que tiene el superior inmediato de elevar a la jefatura de la instancia superior en el plazo de tres días que establece la norma, cuando se presente un recurso con apelación en subsidio para conocimiento y resolución por parte del jefe instancia superior.